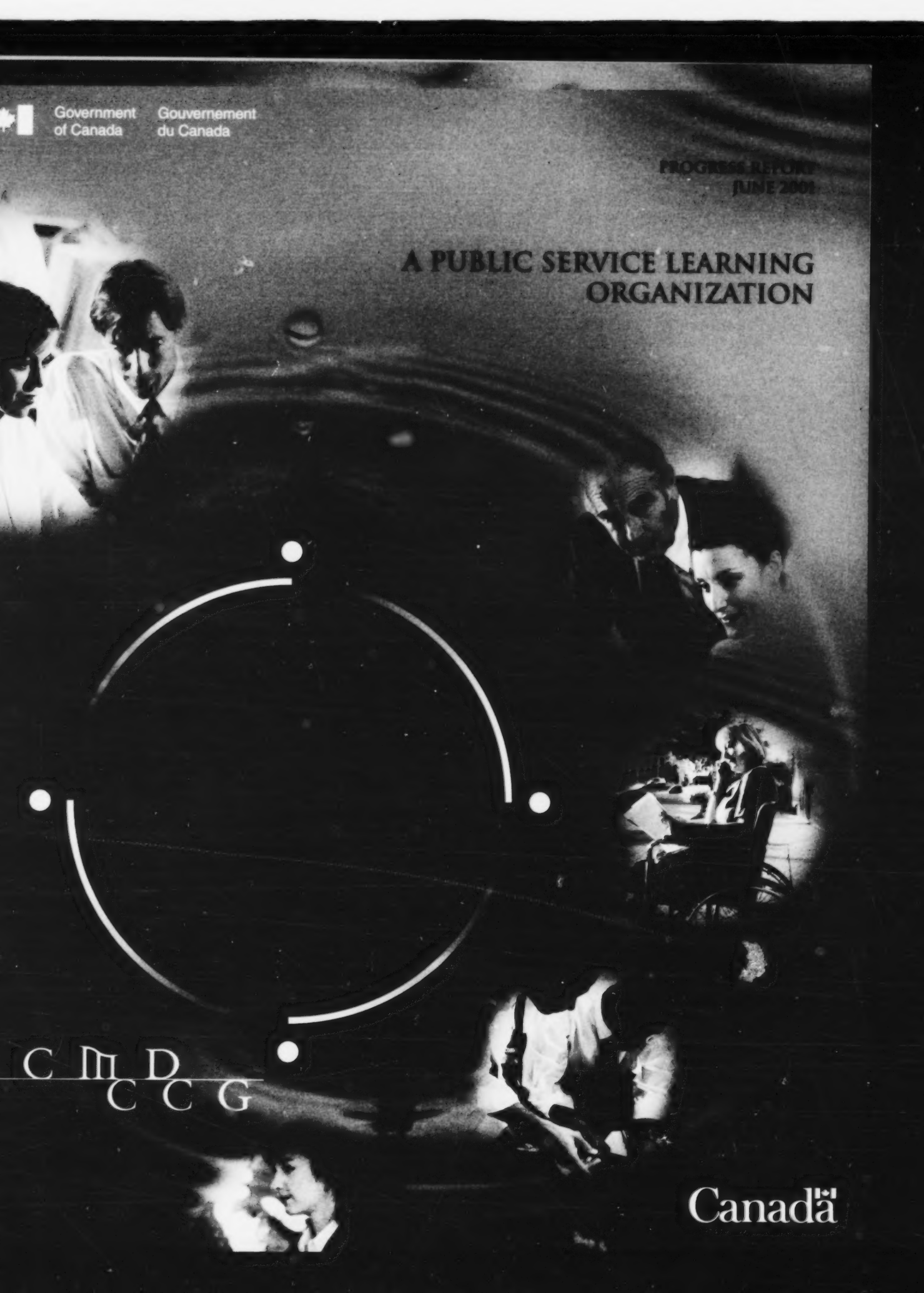
Government of Canada | Gouvernement du Canada

PROGRESS REPORT
JUNE 200[illegible]

A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION

C C M D
C C G

Canada


Government of Canada
Gouvernement du Canada
PROGRESS REPORT
JUNE 2001
A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION
C M D
C C G
Canada

© Her Majesty the Queen in Right of Canada (2001)
All Rights Reserved

All requests for permission to reproduce these documents
or any part thereof shall be addressed to the
Canadian Centre for Management Development

Available from:

The Canadian Centre for Management Development
Policy, Strategy and Communications
373 Sussex Drive
Ottawa, Ontario, Canada
K1N 8V4

Tel.: (613) 947-9620
Fax: (613) 947-3706

National Library of Canada cataloguing in publication data

Main entry under title:

A public service learning organization: progress report

Text in English and French on inverted pages.
Title on added t.p.: La fonction publique, une organisation apprenante.
ISBN 0-662-65924-0
Cat. No. SC94-87/2001

1. Canada -- Officials and employees -- In-service training.
2. Employees -- Training of -- Canada.
3. Learning.
I. Canadian Centre for Management Development.
II. Title.
III. Title: La fonction publique, une organisation apprenante.

HF5549.5.T7P82 2001 658.312'404 C2001-980209-9E

106-05365/

TABLE OF CONTENTS

Message From the Learning and Development Committee 1

Progress on Corporate-level Recommendations 3

The Learning Organization in Action 11

Looking Ahead 13

Annex 1: Directions for the Future Initiatives -- Summary and Status 17

Annex 2: Proposed Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada 21

Annex 3: Core Curriculum for Managers 29

Learning and Development Committee Members
2000 - 2001

Jocelyne Bourgon
President, Canadian Centre for Management Development

Mrs. Verna Bruce
Associate Deputy Minister, Veterans Affairs Canada

Mr. Frank Claydon
Secretary of the Treasury Board & Comptroller General of Canada

Mme Michelle d'Auray
Chief Information Officer, Treasury Board of Canada Secretariat

Monsieur Marc Denis Everell
Assistant Deputy Minister, Environment Canada

Mrs. Maryantonett Flumian
Associate Deputy Minister of Human Resources Development Canada
(Formerly Chief Executive Officer, Canadian Firearms Centre)

Mr. Sid Gershberg
President, Canadian Environmental Assessment Agency

Monsieur André Gladu
Deputy Minister of Canada Economic Development for Quebec Regions

Mrs. Mary Gusella
Chairman and Commissioner, International Joint Commission
(Formerly Head of the Leadership Network)

Monsieur Alain Jolicoeur
Deputy Commissioner of Canada Customs and Revenue Agency

Monsieur Marc Lafrenière
Deputy Minister of Indian and Northern Affairs Canada
(Formerly Executive Director of the Canada Information Office)

Mr. Jim Lahey
Associate Secretary to the Treasury Board of Canada Secretariat
(Formerly Associate Deputy Minister Human Resources Development Canada)

Mrs. Oryssia Lennie
Deputy Minister Western Economic Diversification Canada

Mr. Ranald A. Quail
Deputy Minister and Head of the Human Resources Modernization Task Force
(Formerly Deputy Minister of Public Works and Government Services Canada
and Deputy Receiver General)

Mr. Morris Rosenberg
Deputy Minister of Justice Canada and Deputy Attorney General of Canada

Mr. Scott Serson
President, Public Service Commission

Mr. Robert G. Wright
Canadian Ambassador, Japan
(Formerly Deputy Minister for International Trade)

Message From the Learning and Development Committee

One year ago, public servants across Canada shared with us their views on the key characteristics of a learning organization and what was needed to move the Public Service of Canada in this direction. That input formed the basis for our June 2000 Report -- *Directions for the Future* and the companion *Policy Discussion Paper*.

There was a clear, consistent message from the consultations -- people wanted to see *change*, with tangible results. The ideas and suggestions brought to our attention during the consultation process and reported in *Directions for the Future* were exciting and innovative. Most importantly, they provided a springboard to the promotion of a learning culture in the Public Service.

Over the past year, significant progress has been made on the forty-four initiatives contained in *Directions for the Future*. A complete summary of the initiatives, and progress to date, is provided in Annex 1.

As a committee, we have carried on to explore in detail the corporate-level, recommendations -- those that required a government-wide approach. The first section of this report tells you what we have accomplished. We have been cognizant of the original intent of the Committee of Senior Officials (COSO) sub-groups on recruitment, retention and learning and development, to look beyond immediate needs to those of the future. As you will see, we have also taken very seriously the content and spirit of your input. We have worked, through the dedication and effort of many individuals, to move a number of your suggestions to a stage where they are ready to be implemented. The results of our work are intended to drive the cultural change that we need to develop the Public Service of the future.

We have not been alone in our efforts. Last June, we invited all public servants to look for the possibilities within their reach. We highlighted initiatives that could be undertaken at the individual, team, departmental, regional and community levels. Many public servants have risen to the challenge. The second section of our report acknowledges this work. Specific stories are described further in a companion document, *The Learning Organization in Action: Exemplary Practices**.

As we carried out our work, we recognized that many initiatives would take time and effort to implement. We tried to focus on those areas that we felt were the most critical. We know that our work is just a beginning. The last section of this report looks forward to the further work and opportunities that we see in the near term.

We are proud of what we have accomplished and of the many people who informed, guided and encouraged us along the way. We congratulate and admire the individuals and teams that have created the exemplary practices that have started us down the path of becoming a learning organization. This report is for you. We hope you will see it as confirmation of the commitment to continue moving the learning agenda of the Public Service forward, as well as an assurance that the spirit of innovation we promote for Canada and Canadians will be equally reflected in the management of the Public Service of Canada.

Progress on Corporate-Level Initiatives

Introduction

Learning is increasingly a "top of mind" issue for those concerned about the Public Service of the future. There is a growing recognition that, in the knowledge age, the most important investment the Public Service can make is in its people. It is seen that learning has a central role to play in helping the Public Service successfully compete for talent, employ it for the benefit of all Canadians, and ensure continued excellence for the future. For example:

Learning is increasingly a top of mind issue throughout the Public Service.

- The Speech from the Throne has recognized the importance of a "public service equipped with the skills for a knowledge economy and society" and committed to the modernization required to "ensure the Public Service of Canada is innovative, dynamic and reflective of the diversity of the country".

- The Treasury Board Secretariat Advisory Committee (TBSAC) "Future Directions Forum", a diverse group of public servants brought together to explore the changing nature of work, recognized that investing in people is a key aspect of ensuring the success of the Public Service as an employer of choice in the 21st century.

- The Clerk of the Privy Council, in his last report to the Prime Minister on the Public Service of Canada, noted the transformation that is occurring as the Public Service becomes a modern, people-centred institution able to serve effectively in the knowledge economy and society. He highlighted the need for programs and policies to support public servants in this transformation, such as a government-wide continuous learning policy, portable learning accounts and a learning innovation seed fund.

Our challenge has been to provide the groundwork for those policies and programs necessary to integrate learning into the mission, the practices, and the operations of the Public Service of Canada. In this chapter, we report on our progress to date.

A Proposed Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada

Throughout our consultations, and more recently, from the TBSAC Future Directions Forum, we heard that there was first and foremost *a need for a commitment to learning from all levels -- corporate, departmental and individual*. To achieve this commitment, our June 2000 report proposed the creation of a learning charter, a document that would signal the importance of learning and affirm the commitment of all to action. Over the past twelve months, we have worked to formalize that commitment through a proposed Public Service-wide continuous learning policy.

Our *Proposed Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada** (see Annex 2) is built around eight commitments which signal the importance placed upon fostering a learning culture, of being a learning organization and valuing lifelong learning. We believe it provides a starting point from which to move forward. The patience and creativity of Brian Johnson and Janine Sherman, from the Canadian Centre for Management Development, in penning our thoughts as we developed this policy was greatly appreciated.

We were encouraged by the Clerk's acknowledgment of the importance of a government-wide learning policy in his report to the Prime Minister in March. All of the members of the Learning and Development Committee have committed to implementing the policy in our own departments and agencies, representing the commitment to learning of fourteen departments and agencies, affecting over 90,000 employees. This is a significant signal of our resolve to make a difference. We recognize, however, that a public service-wide approach would be preferable and hope that the results of our work will prove useful to the Task Force on Modernizing Human Resources Management in the Public Service, and of interest to the Treasury Board Secretariat.

All the members of the Learning and Development Committee have committed to implementing this policy in our own departments and agencies.

Supporting Learning Policies and Learning Plans

While some of the commitments in the *Proposed Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada* are already being met in most departments and agencies, almost all acknowledge that further work is needed. To help make this work easier to do, the committee provides departments/agencies with various tools:

Tools are available to support implementing learning policies and learning plans in departments

- *A Guide for Creating a Departmental Learning Policy** pulls together the key components of a model departmental learning policy and provides examples of existing departmental commitments for reference.
- *Your Personal Learning Plan** is a primer for preparing an individual learning plan, including the basic structure and process to be followed.
- *The Learning Coach** is a web-based self-assessment tool to assist individuals in determining their learning needs and charting their learning path.
- *The Learning Journey** is a guide to organizational learning that takes the reader through the various steps of turning learning principles into action. This guide was prepared by the Action Research Roundtable chaired by Samy Watson, Deputy Minister of Agriculture and Agri-Food Canada.
- *Introduction to Lifelong* Learning is a kit designed to orient scientists to management competencies and self-assessment techniques and to assist them in developing a learning plan. This ground-breaking work was undertaken by Bill Doubleday, Senior Visiting Fellow at the Canadian Centre for Management Development. The kit can be ordered through info@ccmd-ccg.gc.ca.

These tools are intended to inform, assist and encourage people as they integrate learning into their everyday work and their organizational mission. They have been provided to meet a demand for information that is practical and hands-on, and we encourage users to make the most of them.

Individual Learning Accounts (ILAs)

Learning accounts were proposed in Directions for the Future as a means of better integrating learning into management practices. We were told that portability was key -- that the accounts should be tied to people rather than departments -- in order to enhance mobility.

Over the past year, we have worked to further develop the concept of Individual Learning Accounts. For this initiative, we appreciate the work of Maryantonett Flumian, Chief Executive Officer of the Canadian Firearms Centre at the Department of Justice and her colleagues, who took on the task of turning the concept of learning accounts into a workable model. They began by exploring the experience of other countries. From there, they looked at the possibilities for the Public Service and have helped us to frame a basic learning accounts model and infrastructure.

The proposed approach, described in *Individual Learning Accounts: Linking Learning to Recruitment, Retention and Renewal*", would establish individual employee accounts of *money to buy* learning activities and *time to participate* in learning activities. The accounts would be portable, moving with an individual wherever they are employed in the Public Service. This concept would have the important benefit of improving consistency across the Public Service in terms of access to time and money for learning.

Individual Learning Accounts can improve consistency of access to time and money for learning across the Public Service.

The next step is to move the proposal to a venue for pilot-testing with particular groups, such as managers, in order to test the concept and its associated infrastructure in practice. Meanwhile, departments wishing to advance the concept could proceed with implementation at the organizational level. While such accounts would not be portable across the Public Service, departmental experimentation would offer important insight into the value of individual learning accounts in improving accessibility to learning and achieving economies of scale.

Again, we are pleased that the Clerk has referenced the importance of portable learning accounts in his last Report to the Prime Minister and hope that our work will prove useful to further progress in the Public Service.

Supporting Learning Needs

Learning opportunities and tools exist to support managers.

Throughout our consultations last year, we heard that more must be done to meet the learning needs of Public Service managers. Various recommendations in *Directions for the Future* spoke to need to support managers in their understanding of issues such as collective risk management; working in a cross-cultural environment; horizontal management; career development; and Canada and its place in the world. A year later, progress has been made in all these areas.

The Canadian Centre for Management Development, thanks to the hard work of Gilles Plante and Michèle Ledoux, has developed a Core Curriculum for Managers that will enable Public Service managers to develop a shared vision, acquire a common body of knowledge that is government-specific, master the skills and competencies critical to performance, and have common values and share common principles. Over the last year, CCMD consulted widely and built this curriculum with valuable input from the Managers' Secretariat and Champion, the Managers' National Council, Training and Development Canada, union representatives, and numerous departments and agencies. Six courses are being offered in the Fall 2001, and a consultative approach and ongoing feedback will continue to guide the work on further course development. Information on the Core Curriculum course content is provided in Annex 3 and CCMD's website, http://www.ccmd-ccg.gc.ca

In addition to the development of the core curriculum, CCMD has:

- Introduced a diversity course, with the support of the Treasury Board's Employment Equity Embracing Change Support Fund.
- Introduced two new courses and a thematic series on Canada in the World.

As well, Action Research Roundtables reports* have been produced, which make leading edge knowledge available to managers so that it can be applied in their work environment:

- *The Learning Journey*: Achieving Excellence, Chaired by Samy Watson, Agriculture and Agri-Food Canada
- *Moving from the Heroic to the Everyday: Lessons Learned from Leading Horizontal Projects*, Chaired by Jim Lahey, Human Resources Development Canada
- *A Foundation for Developing Risk Management Strategies in the Public Service*, Chaired by Ian Shugart, Health Canada
- *Implementing the Social Union Framework Agreement: A Learning and Reference Tool*, Chaired by Alan Nymark, Environment Canada

We appreciate the work of these leaders who took the time to create practical work tools which are now available to managers in the workplace.

Learning Innovation Seed Fund

A learning innovation seed fund was proposed in *Directions for the Future* as a way to encourage experimentation and innovation in the Public Service.

A learning innovation seed fund can help create an environment supportive of learning.

Dawn Nicholson-O'Brien, Senior Visiting Fellow, Knowledge Management, at the Canadian Centre for Management Development enthusiastically researched and developed this concept for the committee. Through her work, *An Innovative Public Service for the 21st Century Learning and Innovation Seed Fund**, we have learned that there are numerous examples of innovation seed funds in use in other countries, other governments, and the private sector. For example, Singapore established *The Enterprise Challenge* in March 2000 to trial-test and develop innovative ideas for public service. The initial results were so positive they are planning on investing more funds. Royal Dutch/Shell created its *Gamechanger* initiative in 1996. Of the company's five largest growth initiatives in 1999, four had their genesis in *GameChanger*.

This research suggests that there are many benefits of an innovation seed fund that could be realized by the Public Service. Innovation funds not only led to new and better products, but they can make significant strides in changing the culture -- in effect, incubating an environment supportive of learning. The work undertaken to date has advanced our understanding of the innovation seed fund concept and how it could be turned into a workable model for the Public Service.

Once again, we see the Clerk's reference to the idea of an innovation seed fund in his last report to the Prime Minister as a positive factor for advancing this initiative.

Preserving Corporate Memory and Benefitting from Public Service Expertise

During our consultations last year, we were told that a learning organization must learn from both its experienced workers and from those who have retired. We were told that this includes the need for efficient mechanisms to capture best practices as they happen and to disseminate lessons learned and knowledge gained across the organization and at all levels. We know that a challenging time is ahead, as the Public Service faces significant loss of skills, expertise and experience in the next five to ten years.

Over the last year, James Lahey and Germain Laporte of Human Resources Development Canada, have developed an inventory of some of the existing policies and tools that support and facilitate the preservation of corporate memory and the transfer of knowledge, and have documented best practices.

We are encouraged by the enterprising work of several departments which are being creative and innovative in implementing initiatives designed to preserve corporate memory and utilize expertise of their workers and retirees. Many departments are using existing policies and tools to implement mentoring programs that support employees and new recruits in their career development. Others are establishing knowledge management offices to promote knowledge-sharing and create a supportive work environment. For example:

- Statistics Canada has established an Alumni program aimed at retaining the services of retirees that possess specialized skills and expertise to transfer knowledge and teach specific skills.

- Science-based departments such as Agriculture and Agri- Food Canada, Natural Resources, Environment and Fisheries and Oceans have Scientist Emeritus programs. These programs, available to retired scientists that have established a solid reputation in their field, provide support for continuing research and ensures continuity through the transmittal of knowledge and experience.

- Transport Canada is piloting a Knowledge Transfer program for its Regulatory and Inspection community, aimed at facilitating a smooth transfer of organizational knowledge and the retention of key employees.

We need creative solutions that allow for the transfer of essential corporate memory and knowledge.

The Clerk's last Report to the Prime Minister highlighted the fact that we need to develop creative solutions to transfer essential corporate memory and knowledge within the Public Service. To this end, James Lahey and his team have now established an interdepartmental working group of departmental and central agency representatives to share, promote, analyze and assess the use of existing policies and tools. This group is reviewing the current use of these policies and tools in order to build experience that will be useful to others. It is examining the need to refine existing tools to adapt them to current circumstances and it will develop a manager's guide. In support of this process, the Public Service Commission and the Treasury Board Secretariat are exploring possible new initiatives, further delegation and revisiting existing directives concerning the executive group. This work should link in with the initiative on Modernizing Human Resources Management in the Public Service, where the improvement of existing policies, processes and systems within existing legislation is being pursued.

Building an Evaluation Framework

We need to be able to measure what we are doing and what we have achieved.

The *Proposed Continuous Learning Policy* commits the Public Service to making progress in promoting a learning culture and becoming a learning organization. We therefore have to be able to measure what we are doing and what is being achieved through those efforts. Information on training, development and learning activities in the Public Service is at best varied, and at worst, non-existent. We know there is a need to develop better measurement tools and methods, and we recognize that commonality in those tools and methodologies would be ideal.

Measuring and evaluating learning and understanding its costs and benefits is a difficult undertaking. The committee acknowledged this in *Directions for the Future* and has worked, through the diligent efforts of Raymond D'Aoust at the Canadian Centre for Management Development, to develop some common tools that will provide a basis for measurement.

Three tools are now available:

- *Learning Measurement Tool** would collect information through a standardized questionnaire at three stages (pre-assessment, post-assessment and transfer-of-learning). Information collected would be input to a common "learning programs information" website for aggregation and benchmarking.

- *Learning Organization Scorecard** would capture baseline information on learning expenditures and could be supplemented with responses to questions on particular aspects of the learning organization. The scorecard would assist in measuring performance year over year, and may also provide further benchmarking opportunities.

- *Learning Organization Index** monitors perceptions and attitudes towards learning and the learning environment over time based on questions from the Public Service Employee Survey (PSES). Data is converted into a scale to form the index, which can be monitored over time as the PSES is repeated.

The tools are complementary -- there is no single measurement approach that will answer all the questions or provide comprehensive insight on its own. Further work is required to refine them over time. We intend to work closely with those who manage Public Service training institutes and the Heads of Learning Forum to explore issues associated with implementation of a common measurement methodology.

Corporate-Level Initiatives

... IN SUPPORT OF INDIVIDUALS	... IN SUPPORT OF ORGANIZATIONS
Your Personal Learning Plan	Proposed Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada
The Learning Coach	A Guide for Creating a Departmental Learning Policy
Individual Learning Accounts	Learning Innovation Seed Fund
Core Curriculum for Managers	Working Group on Preserving Corporate Memory
Diversity: Vision and Action Diversity Leadership in Action (an on-line course follow-up module)	Tools for an Evaluation Framework: Learning Measurement Tool Learning Organization Scorecard Learning Organization Index
Canada in the World - Introductory Canada in the World - Advanced	
Action Research Roundtable Reports: The Learning Journey: Achieving Excellence Moving from the Heroic to the Everyday: Lessons Learned from Leading Horizontal Projects A Foundation for Developing Risk Management Strategies Implementing the Social Union Framework Agreement	

The Learning Organization in Action

Directions for the Future highlighted initiatives that could be undertaken at the individual, team, departmental, regional and community levels to bring the learning organization to life. When we invited all public servants last June to look for the possibilities within their reach, we were optimistic that many would respond. We have not been disappointed.

Individuals and teams are taking action to put the characteristics of a learning organization into play in the everyday lives of public servants.

Over the last year, as we worked to advance the corporate-level initiatives aimed at building a public service learning organization, many others have been working at making things happen on the ground. They have taken action -- responsive, innovative and bold action that put the characteristics of a learning organization into play in the everyday lives of public servants. As individuals, they have changed the way issues are discussed; as teams, they have changed the way information is shared and decisions are taken; and, as organizations, they have contributed to changing the basis upon which people interact with each other. All of these changes are fundamental to becoming a public service learning organization.

The details of several stories we have gathered together are provided in the companion document to this report, *The Learning Organization in Action: Exemplary Practices**.

- Many of the stories focus on the need to better utilize knowledge and to benefit from existing expertise. In some cases, this is related to the impending retirement of knowledgeable people and the need to retain and transfer corporate memory. In others it arises from the need to continually stay ahead of the curve and anticipate new demands for, and uses of, knowledge. In each case, the learning process involved identifying the key information, compiling it, analyzing its value and usefulness against organizational goals or mission and then developing appropriate methods to disseminate it -- for example, networks, mentoring, or electronic information technologies.

- Other stories tell about collaborative, team-based approaches to decision-making. *Directions for the Future* highlighted the importance of diversity in teams, in terms of experience, talent and profession and suggested building platforms for sharing ideas, as well as techniques such as the use of brainstorming with non-experts. Many approaches have been tried and experimented with over the last year, and have led to improved learning practices in organizations, and new, innovative solutions to policy, operational and planning issues within those organizations.

- Still other exemplary practices draw out the importance of horizontal linkages. The development of functional communities bring benefits to individuals through information-sharing networks, as well as to their organization as cross-fertilization of ideas, insight and knowledge occurs. The ability to consolidate needs and address them through a "single window" can deliver important consistency in access as well as achieve economies of scale.

The stories in *Exemplary Practices* are striking in the fact that they show that learning has been used to meet a wide range of challenges being faced by public servants (for example, achieving innovation; recruiting and retaining the best and brightest people; maintaining organizational memory; enhancing organizational capabilities and individuals' knowledge, skills and abilities; as well as making the public service a more healthy and enriching work environment, to name just a few). Each of the stories is an example of the fact that learning organizations develop with each step taken towards integrating learning into our work and mission. They are also evidence that such steps are happening daily.

Learning is being used to meed a wide range of challenges faced by public servants.

The actions of the individuals and teams recounted in *Exemplary Practices* are trail-blazing, and they show, most importantly, that relatively modest steps can lead to significant changes and improvements. Each time this happens, the shift towards a learning organization becomes more firmly rooted. The interesting ways that these changes have come about are for you to explore through the individual learning stories in the companion document.

Looking Ahead

We have come a long way in the last year. Ideas that were simply words on paper have come to life and there is momentum building for change that can transform the Public Service into a model organization for the knowledge age.

We have reported on key initiatives in this report which can help to move the agenda forward, maintain momentum and lay the groundwork for the Public Service of the future. We know that our work is just a beginning. Many of the initiatives identified in this report still need to be implemented and further work needs to be done in other areas to complement and build upon the efforts that have been made to date. In this chapter, we look at our priorities for the coming year.

Capturing the Potential of Technology

Computer-assisted learning holds great promise for promoting learning in the Public Service. While it is clearly not a replacement for other forms of learning, it can complement other methods and play a key role in serving certain needs. It can bring learning to the individual workstation; it can make learning available at a time that is most convenient to the learner; and it can make learning opportunities available on short notice when an immediate learning need arises.

Computer-assisted learning holds great promise for promoting learning in the Public Service.

Employers in the private sector and in other public sectors around the world are increasingly looking to computer-assisted learning for its potential to enhance accessibility and reduce costs. Surveys show that they see the use of this type of learning growing in the near term. *Directions for the Future* also foresaw the benefits of computer-assisted learning and proposed wider access to this learning tool in the Public Service.

On behalf of the committee, David Waung and his team at CCMD have worked over the last year, to explore the potential for computer-assisted learning. They reviewed over 300 computer-assisted learning products and pilot-tested them with over 200 public service managers. Pilot participants told us that online learning is effective, the material is applicable to the workplace and relevant to public service managers. Based on these results, a library of courses has been created that covers the subject areas of leadership, managing human performance, strategic planning, risk management, and leading change.

For an organization as large as the Public Service of Canada, a coordinated approach to purchasing on-line products could significantly reduce the cost to individual departments and enhance accessibility. As well, it could save departments and agencies the time and cost associated with developing or purchasing learning technologies and reviewing and assessing the relevance of course content. But, implementing computer-based learning solutions across the Public Service is not without obstacles. While the cost-per-user of computer-based courses falls dramatically with the number of licences purchased, the benefits accrue to individual learners and departments, while the financial risk is borne by the service provider.

We need to capture the potential of computer-assisted learning. In the coming year, the Learning and Development Committee will undertake further work to explore the benefits of this learning approach. We will work with the Treasury Board Secretariat to find ways to maximize cost-effectiveness by capturing the economies of scale that can be achieved through coordinated purchases. We will strive to achieve the widest possible access to on-line learning products across the Public Service at the lowest possible cost.

We need to capture the potential of computer-assisted learning.

We will also explore the enhanced use of other distance learning technologies (for example, videoconferencing, BTV). Over the years, a number of individual departments have made extensive investments in these technologies, creating the necessary technical infrastructure and developing pools of expertise in the field. We want to explore the potential of this infrastructure and expertise to support distance learning, and ensure that opportunities to more fully exploit the benefits of these technologies are available to other departments and agencies interested in this form of learning. In this respect, we will seek input from a sub-group of the Heads of Learning Forum which has been created to discuss and share experiences with such learning technologies and realize potential economies of scale.

Expanding the Learning and Development Network

An important characteristic of a learning organization is the ability to share, disseminate and benefit from the knowledge and experience of others. Many of the initiatives in Directions for the Future were centered on this premise. These include, for example, the creation of virtual networks, communities of practice, platforms for sharing ideas and knowledge, and fostering horizontal linkages.

The Learning and Development Committee itself has created an important platform for the exchange of insights and ideas on emerging issues. Through discussion and research, initiatives that have taken root on a small scale have been brought to light and explored as examples that may be applied more broadly. There are many potential benefits of a more coordinated approach among those responsible for training, development and learning in the Public Service and we want to explore those benefits more fully.

There are many potential benefits of a more coordinated approach among those responsible for training, development and learning in the Public Service.

Over the coming year, we will invite those who manage learning institutes and training and development organizations in the Public Service to contribute to our agenda for change. The committee will challenge this group to work together to undertake projects on issues of common interest aimed at enhancing the contribution their organizations make to equipping the Public Service for the knowledge economy. Such areas of common interest may include evaluation and measurement, the business case for investing in learning and development, the economics and financing of such investments, as well as working to better connect those who supply learning and development and those who are their client, identifying obstacles to learning and development and finding strategies to address them.

We will also look to the Heads of Learning Forum as another avenue for working together on learning priorities. The Forum is an interdepartmental network of persons directly responsible for working in the field of learning in their organization. It is a valuable horizontal linkage in which learning expertise, resources, best practices, tools and techniques are exchanged. Under the leadership of the Public Service Commission (Training and Development Canada) and the Department of National Defence, the Forum is being re-vitalized and re-positioned to have a larger strategic role in the development and implementation of the Public Service learning agenda. It pools the expertise and experience of its members in translating strategic direction into concrete learning actions. In this way, the group can serve as a critical link between the learning needs of departments and agencies and those who provide the services to address those needs and it can provide useful insight for our ongoing work.

Staying at the Forefront of Change

As we build the Public Service of the future, we must be capable of anticipating change and we must work to stay one step ahead of it. This requires research and scanning for best practices to see where others are going and how they are getting there. We must constantly push what we know further, understand leading edge practices of organizations that are front-runners in their field and be ready to test and apply these practices in our own domain. To support the development of the Public Service of the future, we need a strategy that is built around people and knowledge sharing. Over the next year, we will want to expand our knowledge in these areas through research and scanning for best practices.

To support the development of the Public Service of the future, we need a strategy that is built around people and knowledge sharing.

---

* The documents referenced in this report and related background information are available at http://www.ccmd-ccg.gc.ca/. A supplementary print package containing the documents: *A Proposed Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada; Guide to Creating a Departmental Training, Development and Learning Policy; Your Personal Learning Plan, and The Learning Organization in Action: Exemplary Practices* accompanies this report and is available from CCMD, Communications, (613) 995-6007.

ANNEX 1
DIRECTIONS FOR THE FUTURE INITIATIVES – SUMMARY AND STATUS

Initiative #	Initiative Name	Description of Initiative	Status
1	Governance System for Learning	Governance system, including governance of learning to be clarified and simplified.	Initiative on Modernizing Human Resources Management in the Public Service provides venue to address
2	Learning as Management Priority	Establish clear corporate management priorities that includes learning.	*Proposed Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada* commits to learning as a priority
3	An Evaluation Framework for Learning	Create a framework to assess and guide progress in establishing a Public Service Learning Organization.	Tools proposed in Progress Report; work continuing with leaders of training institutes/learning & development organizations of the Public Service
4	Recruitment for a Learning Organization	Focus on required skills/speed of recruitment	Public Service Commission work ongoing – CS recruitment through Government On-line useful case study. Initiative on Modernizing Human Resources Management in the Public Service provides venue to address also.
5	Job Classification in a Learning Organization	Importance of valuing knowledge, innovation, teamwork, networking etc.	Initiative on Modernizing Human Resources Management in the Public Service provides venue to address.
6	Recognition, Rewards and Performance Pay in a Learning Organization	Incentive systems that values innovations, teamwork, acquisition of knowledge. a. Performance Pay. b. Departmental recognition and reward systems.	TBSAC working groups on the future of the Public Service considered this and the initiative on Modernizing Human Resources Management provides venue to address.
7	Business Plans	Business plans and performance reports that focus on missions and people.	TBS developed new, streamlined guidelines which include a focus on sustaining capacity.
8	Preserving Corporate Memory	System of elders - retain services of limited number of experts.	Inventory of existing initiatives developed, interdepartmental working group established, TBS and PSC reviewing directives and policies. Possible legislative changes could be considered by Task Force on Modernizing Human Resources Management in the Public Service

ANNEX 1
DIRECTIONS FOR THE FUTURE INITIATIVES – SUMMARY AND STATUS

Initiative #	Initiative Name	Description of Initiative	Status
9	Professional Coaching	To assist employees achieve breakthroughs in performance.	Individual/organizational action
10	Expertise within the System	a. Allow public servants with particular expertise to take time out to document unique knowledge or expertise. b. Allow public servants with particular expertise to share knowledge through loans/visits.	Individual/organizational action. Linked with initiative 8. Being done by The Leadership Network for ADMs.
11	Retired Public Servant's Experience	Retain small groups of "Masters".	Associated with work on initiative 8.
12	Two-Way Mentoring	Seasoned managers and new recruits mentoring each other.	Individual/organizational action
13	Improved Understanding of Canada, the World and the Public Service	a. Rediscovering the public service - A Visit Program. b. Discover Canada Program. c. Opportunities to stay on top of international issues and global trends.	Currently being planned with APEX. CCMD *Canadien Context* course ongoing. CCMD *Canada in the World* courses ongoing.
14	Mobility	• Identify and resolve barriers to mobility. • Job shadowing.	PSC work ongoing; Commission's Advisory Group developing recommendations.
15	Collective Management of Risk	Meaningful discussion of limits to risk and tolerance for risk-taking.	TBS *Integrated Risk Management Framework* completed. Action Research Roundtable report available Module within *Core Curriculum for Managers* course; additional design work under consideration
16	Training for Innovation and Experimentation	Training for managers/joint training with elected officials.	Associated with work on initiative 15.
17	Learning Innovation Seed Fund	To encourage innovation and experimentation.	Highlighted in Clerk's March 2001 Report to the Prime Minister. LDC proposal in Progress Report.
18	"Learning from Experience" Conference	To recognize innovation and responsible risk-taking.	April 2001 Middle Managers Conference addressed this.
19	Platforms for Sharing Ideas/Knowledge	Regular team and community meetings to review lessons learned.	Individual/organizational action

ANNEX 1

DIRECTIONS FOR THE FUTURE INITIATIVES – SUMMARY AND STATUS

Initiative #	Initiative Name	Description of Initiative	Status
20	Virtual Networks	Strategic alliance among websites supporting learning to pool and share talent and ideas.	Associated with initiatives 10 and 35.
21	Reflecting Societal Diversity	Building inventory of pre-qualified candidates.	PSC work underway to rebuild inventories.
22	Training Managers to Work with Diversity	To work in cross-cultural environment, set aside biases etc.	Course designed, presented to LDC. Delivery ongoing.
23	Staff Training	a. To prepare employees to work and serve in a cross cultural environment. b. Corporate component for departmental orientation programs.	Individual/organizational action TBS and PSC working on corporate orientation components ongoing.
24	Environment that Challenges the Status Quo	Creating a work environment where debate is encouraged.	Individual/organizational action
25	Team Diversity	Building Teams with a diversity of talents and skills.	Individual/organizational action
26	Roles and Responsibilities for Training and Development	Clarify roles and responsibilities.	CCMD and TDC agreement completed.
27	Horizontal Linkages	Create a voluntary alliance of learning institutions and teams.	Groups has convened, meeting schedule established, work ongoing.
28	Departmental Learning Policy	Every department to have a learning policy with explicit commitment of time and resources.	*Guide to Creating a Departmental Training, Development and Learning Policy prepared* *Proposed Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada sets out a time frame*
29	Individual Learning Plans	To recognize and share responsibility between managers and employees.	Individual/organizational action Tools available (*Your Personal Learning Plan, Learning Coach*)
30	Learning Accounts	a. Portable learning accounts associated with a person. b. Learning passport to recognize individual achievements across the public service.	Research and design work undertaken, LDC continuing work on pilot proposal

ANNEX 1
DIRECTIONS FOR THE FUTURE INITIATIVES – SUMMARY AND STATUS

Initiative #	Initiative Name	Description of Initiative	Status
31	Team Learning Plans	Build on individual effort while supporting team development.	Individual/organizational action
32	Time and Resources for Formal Training	a. Provide time and money for formal training. b. Use of lapsing funds to support formal corporate training.	Commitment to time and resources built into Proposed *Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada*
33	Self-Learning and Computer-Assisted Learning	Tools to support self assessment and self-learning.	*Learning Coach* developed. Online library of courses developed and pilot-tested. Future work of LDC to explore corporate approach to e-learning
34	Career Development	Investing in individuals for the overall career not just the current job.	*Core Curriculum for Managers* developed and further course development is underway.
35	Networks	a. Use of networks to develop communities of practice. b. Network of Public Service correspondents.	Individual/organizational action. Examples in *The Learning Organization in Action*: Exemplary Practices
36	Scanning for Best Practices	a. Scanning inside and outside of government. b. Use of knowledge prospectors.	Individual/organizational action
37	Benchmarking	Against the best in the world.	Future work of LDC
38	Feedback from Citizens	On services provided, and mechanisms to respond to concerns and issues.	Individual/organizational action
39	Feedback from Employees	a. Ongoing basis. b. Repeat National Employee Survey every two years.	Individual/organizational action
40	Evaluating Overall Learning Processes and Outcomes	Report annually on departmental performance on learning.	See initiative 3
41	Evaluating Individual Learning Processes and Outcomes	For effectiveness in addressing needs of employees and organization.	Work ongoing, link with initiatives 3 and 27
42	Research	On how to evaluate learning (will be part of Evaluation Strategies - Recommendation #3).	See initiative 3
43	Learning Organization Index	Building on Public Service employee survey.	See initiative 3
44	A Learning Charter	Statement of intent, objectives and commitment to action.	*Proposed Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada*

ANNEX 2

PROPOSED CONTINUOUS LEARNING POLICY FOR THE PUBLIC SERVICE OF CANADA

I. Context

The world is in the midst of an unprecedented transformation from an industrial-based economy and society to a knowledge-based economy and society. Just as this transition is changing the way we work, the way we communicate and the way we live, so too, it is changing the way modern societies are governed and the way the Public Service will be called upon to serve Canada and Canadians.

The Government of Canada has recognized that in the knowledge age, *the most important investment a country can make is in its people* -- human capital (the skills and capabilities of people) is to the knowledge age what physical capital was to the industrial age. The industrial age learned the importance of investing in the upkeep, improvement and modernization of physical capital in order to maintain its productivity and avoid rust-out and obsolescence. Similarly, the knowledge age has discovered the importance of people and needs to learn how to invest in people to support creativity and innovation. Living off the existing skills and capabilities of people is no more sustainable in the knowledge age than allowing rust-out and obsolescence of physical assets would have been in the industrial age.

As an organization dedicated to serving the needs of Canadians and their government, the Public Service of Canada must remain worthy and deserving of the trust of those it serves. It must be at the leading edge of public sector management and administration. As an institution, the Public Service must be able to attract and retain its fair share of talent, in an increasingly competitive and highly mobile labour market. To do this, it must be recognized for its sustained commitment to people – their knowledge, know-how and creativity.

As a first step in strengthening this commitment to people, this document sets out a learning policy for the Public Service of Canada. It addresses the importance of training, development and learning in ensuring that public servants of the 21st century are knowledgeable, effective and creative in fulfilling their mission to serve Canadians.

II. Policy Objective

The objective of this learning policy is to build a learning culture in the Public Service and stimulate, guide and promote the development of the Public Service as a learning organization *committed to the lifelong learning* of its people. The Public Service of Canada recognizes that this is critical for the Public Service to fulfill its mission as a national institution in the knowledge age, maintain the trust of those it serves and support the career goals of its employees.

III. Terminology

To begin, a common understanding of terminology is important. Within any learning lexicon, there are many terms that are often used interchangeably and yet may have quite different interpretations. The following definitions are provided for purposes of this learning policy.

Training represents an organized, disciplined way to transfer the *knowledge and know-how* that is required for successful performance in a job, occupation or profession. It is not a one-off or transitory effort, but rather an ongoing, adaptive exercise.

Development refers to all means intended for developing peoples' *skills and abilities* through the practical application of knowledge and know-how. It requires an exposure to diversity of ideas and diversity of experience, through many means such as training, formalized activities of mentoring and coaching, and exchanges.

Learning at the individual level is the acquisition and the creation of *new knowledge and ideas* that changes the way an individual perceives, understands or acts. It is enhanced by the freedom to think creatively and leads to innovation.

Organizational learning occurs through a *collective process* of creating and capturing new ideas, knowledge and insights. As a product, organizational learning is the outcome of the collective learning that takes place in finding new and better ways of achieving the mission of the organization.

Continuous learning is a lifelong process comprised of the sum of training, development, and learning. Once individuals work in an environment where these three activities are present, and actively participate in each, lifelong learning becomes a reality.

Learning organization is a collective undertaking rooted in action. It is built around people, their knowledge, know-how and ability to innovate. It is characterized by continual improvement through new ideas, knowledge and insights which it uses to constantly anticipate, innovate and find new and better ways to fulfill its mission. A learning organization cannot exist without a commitment to lifelong learning for its people, so that the linkages between training and development and learning are sustained.

Personal learning plan is a method of focusing future learning efforts to better reflect an individual's learning needs, interests, and style.

IV. Roles and Responsibilities

Learning is a shared responsibility between the individual and the organization. There is a mutual obligation – an obligation on the part of employees to take charge of their own professional development and an obligation on the part of the organization to offer an environment that is conducive to learning. In the Public Service of Canada, the following responsibilities form the basis of a learning policy:

- ***Individuals*** must commit to lifelong learning by being:
  - *willing to learn*, to continually upgrade and improve their capabilities;
  - willing to invest time and energy in learning and in integrating learning into their everyday approach to work; and,
  - committed to applying their learning and sharing it with others.
- ***Departments and agencies*** must ensure that:
  - *employees are provided with* the training, development and learning opportunities to fulfil the organization's mission and job requirements, within the wider context of Public Service values; and,
  - *managers have access* to the training, development and learning needed to fulfil their *corporate responsibility* to manage in accordance with Public Service-wide values, principles and best practices.
- ***Corporately***, there are four key areas of responsibilities:
  - To develop and nurture a *Public Service-wide learning culture* that promotes and rewards investments in learning. A coordinated, corporately-led approach is needed to ensure that training, development and learning efforts of individuals and departments/ agencies add up to a significant, cohesive result that serves the interest of the Public Service of Canada and, therefore, Canadians.
  - To identify *fundamental corporate requirements* which are common to all Public Service managers irrespective of department or job and to make available training, development and learning opportunities through which Public Service managers can achieve the necessary proficiency.
  - To identify the *common knowledge needs* of Public Service managers where there is a corporate duty of care by the employer to ensure a common knowledge among all managers or a common need of managers to act in a similar or concerted way and to make available necessary training, development and learning opportunities.
  - To fulfill various *legal obligations of the employer* with respect to training and development as determined through labour negotiations or as established in the *Official Languages Act* and the *Public Service Employment Act*. These legal obligations are not elaborated upon here.

V. Policy Commitments

COMMITMENT 1

THE PUBLIC SERVICE OF CANADA IS COMMITTED TO FOSTERING A LEARNING CULTURE IN THE PUBLIC SERVICE THAT IS ESSENTIAL TO FULFILLING ITS MISSION AS A NATIONAL INSTITUTION IN THE KNOWLEDGE AGE.

Building a Public Service-wide learning culture requires a broad-level commitment. It is a shared responsibility that requires commitment on the part of employees, managers and the organization, as a whole. The commitment by all to building a learning culture will be essential for the Public Service to fulfill its mission as a national institution in the knowledge age and to remain worthy and deserving of the trust of those it serves.

COMMITMENT 2

THE PUBLIC SERVICE OF CANADA IS COMMITTED TO BECOMING A LEARNING ORGANIZATION THAT INVESTS IN THE LIFELONG LEARNING OF ITS EMPLOYEES.

To help foster a learning culture, the Public Service of Canada is committed to becoming a learning organization, committed to lifelong learning. It recognizes that learning occurs all the time, everywhere. It supports both individual and organizational learning and encourages all types of learning. Building a learning organization, committed to lifelong learning will ensure that the Public Service: is able to attract and retain its fair share of talent in an increasingly competitive and mobile labour market; enables its employees to meet the challenges they face in serving Canada and Canadians in the knowledge age; and, provides employees with the environment to achieve their personal career goals.

V. Policy Commitments (cont'd)

COMMITMENT 3

BUILDING UPON THIS PUBLIC SERVICE-WIDE POLICY, ALL DEPARTMENTS AND AGENCIES WILL HAVE A DEPARTMENT/AGENCY-SPECIFIC TRAINING, DEVELOPMENT AND LEARNING POLICY AS SOON AS POSSIBLE -- AND NO LATER THAN MARCH 31, 2003 -- WITH A CLEAR COMMITMENT OF TIME AND RESOURCES.

Organizations supporting individuals in their learning plans will also need to establish commitments of their undertakings and expectations, which recognize the unique aspects of their particular organization, and these may well go beyond the basic commitments set out in this Public Service-wide policy.

While many departments and agencies have established or are working on learning policies, there is a need for a comprehensive approach throughout the Public Service. In order to assist departments and agencies in this effort, the Deputy Minister Learning and Development Committee is working on a template, based on existing models and key criteria, which departments and agencies could use in creating their own learning policy.

COMMITMENT 4

THE PUBLIC SERVICE OF CANADA IS COMMITTED TO ENSURING THAT ALL PERMANENT EMPLOYEES WHO WISH TO HAVE A PERSONAL LEARNING PLAN WILL HAVE AN OPPORTUNITY TO HAVE ONE BY MARCH 31, 2003.

Personal learning plans for all permanent employees will serve to make the commitment to increased training and development in the Public Service of Canada more explicit and to enhance accountability for that commitment. While this is an ambitious goal, it is achievable. The Deputy Minister Learning and Development Committee highlighted the importance of personal learning plans in the report ***Directions for the Future***. Since its release in June 2000, useful tools, such as the learning architecture and the Canadian Centre for Management Development's Learning Coach, have been developed to assist in identifying learning needs and in creating personal learning plans. Resources exist – the challenge is to put them to their fullest use.

V. Policy Commitments (cont'd)

COMMITMENT 5

THE PUBLIC SERVICE OF CANADA IS COMMITTED TO MEASURABLE TARGETS AGAINST WHICH TO MARK PROGRESS TOWARD BECOMING A LEARNING ORGANIZATION, COMMITTED TO LIFELONG LEARNING. AS AN INITIAL STEP IN THIS DIRECTION, IT IS COMMITTED TO YEAR-OVER-YEAR INCREASES IN TRAINING AND DEVELOPMENT EXPENDITURES AS A PERCENTAGE OF THE WAGE BILL OVER THE THREE YEARS AFTER THE COMING INTO FORCE OF THIS POLICY, NOT INCLUDING EXPENDITURES REQUIRED FOR OFFICIAL LANGUAGE TRAINING.

Measuring and evaluating learning can be difficult. Systems to capture learning activities and expenditures and methods of evaluating outcomes are not well developed. However, one measure of whether an organization is making progress is its investments in training and development. Achieving improved levels of training and development over the next three years would establish one of the essential building blocks toward becoming a learning organization. With training and development firmly established in the work environment of individuals, other learning activities will be more easily pursued.

COMMITMENT 6

THE PUBLIC SERVICE OF CANADA IS COMMITTED TO IDENTIFYING THE FUNDAMENTAL CORPORATE REQUIREMENTS AND COMMON KNOWLEDGE NEEDS OF PUBLIC SERVICE MANAGERS, TO MAKING AVAILABLE TRAINING, LEARNING AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES TO ADDRESS THOSE NEEDS AND TO FULFILLING ITS OBLIGATIONS AS EMPLOYER WITH RESPECT TO TRAINING AND DEVELOPMENT.

Managers in the Public Service have a unique responsibility. They are responsible for people, and it is through them that culture change will happen. There is a special corporate responsibility to meeting their learning needs through a coordinated, corporately-led approach, so that the result is significant and cohesive across the Public Service. To this end, the corporate obligation to identify the common knowledge needs of managers must be fulfilled and the corporately-established entities be called upon to ensure that the training, development and learning opportunities are available.

V. Policy Commitments (cont'd)

COMMITMENT 7

THE PUBLIC SERVICE OF CANADA IS COMMITTED TO ENCOURAGING AND SUPPORTING THE EFFORTS OF INDIVIDUALS TO IMPROVE AND ENHANCE THEIR PROFESSIONAL QUALIFICATIONS AND ACCREDITATION THROUGH FORMAL EDUCATION, SUBJECT TO THE MISSION AND OPERATIONAL REQUIREMENTS OF THEIR ORGANIZATION.

In keeping with the need to nurture a learning culture, individuals should be supported in their efforts to enhance their academic or professional qualifications or credentials. Encouraging individuals to develop and enhance their professional qualifications and abilities, or pursue further accreditation in their field, will require a practical approach. It may involve partnering with recognized universities or colleges in specialized areas of study, or an expansion of the types of accreditation that are recognized as professional qualifications. However this commitment is approached, it must be supportive of training, development and learning in individual areas of specialization, while also respecting the requirements of the organization in fulfilling its mission.

VI. Measuring , Recognizing, and Evaluating Progress

COMMITMENT 8

THE PUBLIC SERVICE OF CANADA IS COMMITTED TO ANNUAL, PUBLIC REPORTING BY DEPARTMENTS ON THEIR TRAINING, DEVELOPMENT AND LEARNING ACTIVITIES AS A MEANS TO MEASURE AND RECOGNIZE PROGRESS.

To make the implementation of this policy successful, it must be possible to measure and mark progress. While departments and agencies will use their own reporting vehicles, it is recognized that, initially, measuring and reporting on training, development and learning will require extra effort in some departments and agencies in gathering information. However, in the knowledge age, where investments in people are critical to an organization's success, this information will be needed for departmental business planning and priority-setting, in any case. It will also be important to link the measurement of progress with performance reporting, to ensure accountability of managers and management teams in implementing policies and practices conducive to building a learning organization.

A key step in the evolution of effective measurement of training, development and learning will be the creation of a common methodology. Consistent data is necessary for the year-over-year comparisons needed to measure progress at the organizational and corporate levels. The Deputy Minister Committee on Learning and Development is undertaking work in this area, in collaboration with the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission and the Canadian Centre for Management Development.

Evaluating the impact of investments in training, development and learning will be a process that develops over time. This policy will be evaluated after three years of implementation. As this policy is intended to stimulate the development of a learning organization, updates may be required as the Public Service of Canada moves closer to this goal.

ANNEX 3
CORE CURRICULUM FOR MANAGERS - FALL 2001 COURSE CONTENT

Fundamental Corporate Requirements

Public Service Management: A Primer
G - 216

This three-day course provides newly appointed managers with the knowledge they need to be in a better position to manage in a rapidly evolving public service environment. Managers will gain an appreciation of what is "unique" to their working environment in the Public Service of Canada and of what distinguishes it from other sectors. The course has been designed along three axes:

- The Public Service environment facing managers
- Public Service priorities
- Managers and their unique role

Through a combination of learning methodologies and media, such as access to subject matter experts and group discussions, you will gain an appreciation for the context and tools that you, as a manager, can use to successfully address your challenges and make a real difference in your work environment.

Leading for Results
G - 306

Leading for Results is a leadership course aimed at managers with at least two years experience. Through the theme of "*The Servant Leader*", this three-day course invites each participant to explore the role of values and ethics in a in a servant-leader's life, the need to build communities at work and with partners, and the necessity to be an effective communicator and leader of change as well as to have a deep awareness of self. The course will focus on two of the masteries of leadership:

- Personal mastery which is the ability to be aware of self, to be cognitive of your personal values and your role in leading

- Interpersonal mastery which is the ability to understand that change is the essence of leadership and as such change is a process that you as a leader share in a collaborative way with those with whom you work

The course will be facilitated by persons with a rich background in leadership development, but its success will be highly dependent on the "servant-leaders" who participate.

Common Need-to-Know Areas

Career and Learning Decisions for Better Results (Taking Charge)
G - 218

This two-day course is in line with the trend toward the greater empowerment of individuals to plan and manage their own careers. As organizations keep changing structures, orientation and modes of functioning, it has become clear that employees, as well as managers, must define and plan their careers differently.

To reach this goal you must keep your skills and knowledge up to date. This course will complement your on-going professional development by working with you to develop a broader view of what you want to achieve during your career. During the course you will commit to a personal mission and, using a new learning tool, you will develop an on-going learning plan that will help you achieve it. In other words, you will be encouraged to "*take charge*" of your career and learning decisions in order to achieve better results.

Integrated Resource Management
G - 210

This three-day course provides experienced managers with a forum to discuss key concepts related to the business side of managing in the new Public Service, where the ability to develop and implement a cohesive resource management strategy is a necessary competency. The key feature of the course is that focus placed on the integration of human, financial and information resources.

You will be given the opportunity to think about your role as a decision-maker and to put into practice your ability to make decisions on matters relating to the utilization of resources. Through presentations on the principles of practical management, group discussions and an extended case study, you will sharpen your expertise in resource management.

Support Skills and Competencies

Managing Personal Performance (Building Resilience and Autonomy)
G - 217

This three-day workshop teaches the 'software' of high performance required by today's managers. It draws heavily upon the skills used by international athletes to handle pressure and stay focused in highly competitive environments where results matter. It is designed to enable managers to perform at much higher levels, with consistency, and to experience greater satisfaction and meaning from what they do.

This workshop is skill based. Coping does not lead to satisfaction or excellence. Understanding yourself (awareness), developing will, and learning key survival skills gives you, as a manager, the edge you need in today's fast paced, ever changing reality. These skills are introduced in a building-block fashion, allowing you the opportunity to develop your own mental preparation plans for key individual performances, reaching ambitious long term goals, and facing life's day-to-day challenges.

Managing Human Performance
G - 215

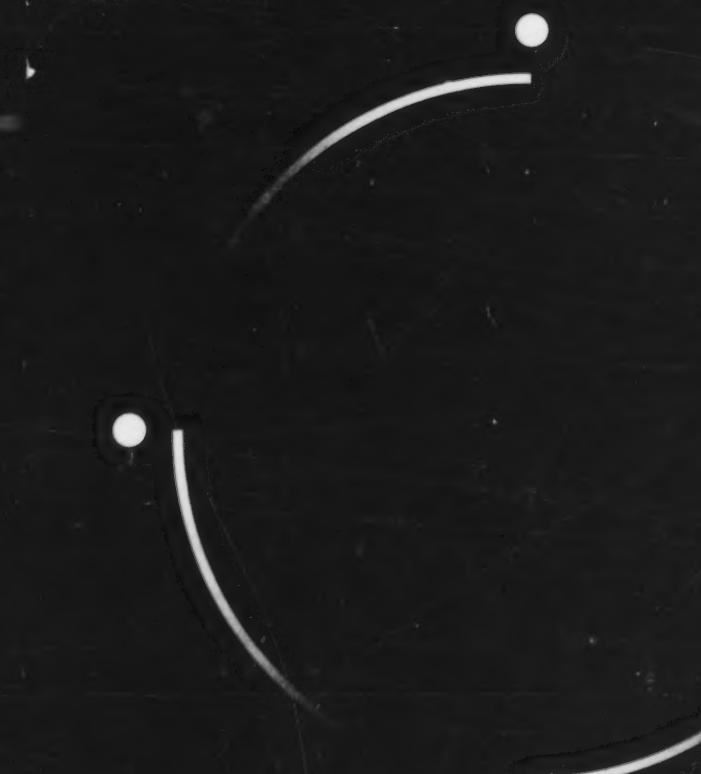
This three-day course deals with the performance contracts established between managers and employees. This is the foundation of a partnership aimed at eliciting superior performance, an outcome that can best be achieved if the expected results are clearly defined and if a relationship of trust exists. During the course, managers will acquire the knowledge and skills necessary to achieve these results. The course focuses on the major roles managers need to play in the management of their human resources.

Supported by easily applicable models, the course takes a very hands-on approach, providing you numerous opportunities for the practice of new skills. It uses a variety of methodologies, such as small group discussions, questionnaires, videos, case studies and role-plays. You will be encouraged to share your own experience with other course participants and a panel of experts.

Gouvernement du Canada
Government of Canada
LA FONCTION PUBLIQUE :
UNE ORGANISATION APPRENANTE
C C G
C C M D
Canada

Gouvernement du Canada | Government of Canada

LA FONCTION PUBLIQUE : UNE ORGANISATION APPRENANTE



© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada (2001)
Tous droits réservés

Toute demande de permission pour reproduire
ce document doit être adressée au
Centre canadien de gestion

Disponible auprès du :

Centre canadien de gestion
Politiques, stratégie et communications
373, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) Canada
K1N 8V4

Téléphone : (613) 947-9620
Télécopieur : (613) 947-3706

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque
nationale du Canada

Vedette principale au titre :

La fonction publique : une organisation apprenante : rapport
provisoire

Texte en anglais et en français disposé tête-bêche.
Titre de la p.de t. addit. : A public service learning organization.
ISBN 0-662-65924-0
No de cat. SC94-87/2001

1. Canada -- Fonctionnaires -- Formation en cours d'emploi.
2. Personnel -- Formation -- Canada.
3. Apprentissage.
I. Centre canadien de gestion.
II. Titre.
III. Titre : A public service learning organization.

HF5549.5.T7P82 2001 658.312'404 C2001-980209-9F

TABLE DES MATIÈRES

Message du Comité sur l'apprentissage et le développement 1

Progrès touchant les initiatives d'ensemble 3

L'organisation apprenante à l'action 11

Tournés vers l'avenir 13

Annexe 1 : Initiatives associées au rapport Sur la voie de l'avenir -- Résumé et état actuel 17

Annexe 2 : Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada 23

Annexe 3 : Curriculum pour gestionnaires : fondements 31

Comité sur l'apprentissage et le Développement
2000 - 2001

Madame Jocelyne Bourgon
Présidente, Centre canadien de gestion

Madame Verna Bruce
Sous-ministre déléguée des Affaires des anciens combattants Canada

Monsieur Frank Claydon
Secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général du Canada

Madame Michelle d'Auray
Dirigeant principal de l'information, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Monsieur Marc Denis Everell
Sous-ministre adjoint, Environnement Canada

Madame Maryantonett Flumian
Sous-ministre déléguée de Développement des ressources humaines Canada
(Anciennement Présidente directrice générale, Centre canadien des armes à feu)

Monsieur Sid Gershberg
Président, Agence canadienne d'évaluation environnementale

Monsieur André Gladu
Sous-ministre Développement économique Canada pour les régions du Québec

Madame Mary Gusella
Présidente et commissaire, Commission mixte internationale
(Anciennement Chef, Le Réseau du leadership)

Monsieur Alain Jolicoeur
Commissaire délégué, Agence des Douanes et du Revenu du Canada

Monsieur Marc Lafrenière
Sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord Canada
(Anciennement Directeur exécutif Bureau d'information du Canada)

Monsieur Jim Lahey
Secrétaire délégué Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
(Anciennement Sous-ministre du Développement des ressources humaines Canada)

Madame Oryssia Lennie
Sous-ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Monsieur Ranald A. Quail
Sous-ministre et Chef du Groupe de travail Modernisation des ressources humaines
(Anciennement Sous-ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et sous-receveur général du Canada)

Monsieur Morris Rosenberg
Sous-ministre de la Justice et sous-procureur général du Canada

Monsieur Scott Serson
Président de la Commission de la fonction publique

Monsieur Robert G. Wright
Ambassadeur canadien du japon
(Anciennement Sous-ministre du Commerce international)

Message du Comité sur l'apprentissage et le développement

Il y a un an, des employés de la fonction publique de partout au Canada nous ont fait part de leurs opinions sur les principales caractéristiques d'une organisation apprenante et sur ce qui s'impose pour faire de la fonction publique du Canada une telle entité. C'est ce qui a donné naissance à notre rapport publié en juin 2000, *Sur la voie de l'avenir*, et au *Document de travail sur les orientations*, qui l'accompagne.

De ces consultations s'est dégagé un message clair et cohérent -- on voulait du changement et des résultats tangibles. Les idées et suggestions qui nous ont alors été faites et dont fait état le rapport *Sur la voie de l'avenir* étaient passionnantes et novatrices. Mais, par-dessus tout, elles ont été un tremplin pour la promotion d'une culture de l'acquisition du savoir dans la fonction publique.

L'an dernier, il y a eu de grands progrès à l'égard des quarante-quatre initiatives exposées dans le rapport *Sur la voie de l'avenir*. Un résumé complet de ces initiatives et des progrès réalisés à ce jour figure à l'annexe 1.

Notre comité a poursuivi l'étude détaillée des recommandations qui devaient tabler sur une approche d'ensemble pour le secteur public. La première partie du présent rapport fait état de nos réalisations. Nous étions conscients qu'en matière de recrutement, de maintien en poste, d'apprentissage et de perfectionnement, l'intention première des sous-groupes du Comité des hauts fonctionnaires était de ne pas s'en tenir aux besoins immédiats et de se tourner vers l'avenir. De plus, comme vous pourrez le constater, nous avons pris très au sérieux le contenu de vos observations et l'esprit dans lequel elles nous ont été faites. Le dévouement et les efforts de bien des gens ont en effet permis de bien préparer la mise en œuvre de bon nombre de vos suggestions, au point qu'il ne reste plus qu'à y donner suite. Les résultats de nos travaux visent à orienter le changement culturel qui s'impose pour bâtir la fonction publique de demain.

Dans cette tâche, nous n'avons pas été laissés à nous mêmes. En juin dernier, nous avons invité tous les employés de la fonction publique à examiner les possibilités qui étaient à leur portée. Nous avons mis en lumière les initiatives possibles tant au niveau personnel, ministériel et régional qu'à celui de l'équipe et de toute la collectivité. Bon nombre d'employés de la fonction publique ont relevé le défi. La deuxième partie de notre rapport expose les fruits de leur travail. Le document complémentaire intitulé *L'organisation apprenante à l'action : pratiques exemplaires** expose des expériences particulières sur ce plan.

Au fil de notre travail, nous avons pris conscience qu'il faudrait du temps et des efforts pour mettre en œuvre nombre de ces initiatives. Nous avons tenté de concentrer notre action dans les domaines qui, à notre avis, étaient primordiaux. Ce n'est qu'un début, nous en sommes conscients. La dernière partie du présent rapport expose les autres travaux et possibilités que nous entrevoyons pour l'avenir immédiat.

Nous sommes fiers de ce que nous avons réalisé et de l'apport des nombreuses personnes qui nous ont éclairés, guidés et encouragés dans notre œuvre. Nous félicitons et admirons les maîtres d'œuvre, individus et équipes, pour ces pratiques exemplaires qui ont imprimé un élan capable de nous transformer en une organisation apprenante. Le présent rapport a été rédigé à votre intention. Nous espérons que vous y verrez une confirmation de notre engagement à poursuivre la réalisation du programme d'apprentissage de la fonction publique et l'assurance que l'esprit d'innovation que nous préconisons pour le Canada et les Canadiens se reflétera également dans la gestion de la fonction publique du Canada.

Progrès touchant les initiatives d'ensemble

Introduction

L'apprentissage est une question dont la notoriété va grandissant auprès de ceux qui se soucient de la fonction publique de l'avenir. On prend de plus conscience qu'en cette ère du savoir, c'est dans ses gens que la fonction publique peut faire l'investissement le plus judicieux. On prête à l'apprentissage un rôle capital pour ce qui est d'aider la fonction publique à attirer des candidats talentueux, à faire bénéficier tous les Canadiens de leurs talents et à veiller à maintenir l'excellence pour l'avenir. Par exemple :

L'apprentissage est une question dont la notoriété va grandissant dans toute la fonction publique.

- Dans le discours du Trône, le gouvernement a reconnu l'importance d'une « fonction publique dont l'excellence est reconnue et qui possède les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir » et il s'est engagé à opérer les réformes nécessaires : « Innovation et dynamisme, tels seront les attributs d'une fonction publique à l'image de la diversité canadienne ».

- Des employés de la fonction publique de diverses disciplines, réunis pour explorer l'évolution de la nature du travail à l'occasion du « Forum sur les orientations futures » du Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT), ont reconnu que l'un des moyens clés de devenir un employeur de prédilection au XXI^{e} siècle est, pour la fonction publique, d'investir dans ses employés.

- Dans son dernier rapport au premier ministre sur la fonction publique du Canada, le greffier du Conseil privé mentionne la transformation qui s'opère au moment où la fonction publique devient une institution moderne, gravitant autour de ses employés et capable de servir efficacement dans une économie et une société fondées sur le savoir. Il y souligne la nécessité de programmes et de politiques visant à soutenir les employés de l'État dans cette mutation, par exemple, une politique pangouvernementale de l'apprentissage continu, des comptes d'apprentissage transférables et un fonds visant à stimuler l'innovation par l'apprentissage.

Notre tâche a été de procéder au débroussaillage nécessaire en vue des politiques et programmes qui s'imposent pour traduire l'apprentissage dans la mission, les pratiques et les activités de la fonction publique du Canada. Dans le présent chapitre, nous verrons les progrès réalisés à ce jour.

Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada

Tout au long de nos consultations et, plus près de nous, au Forum sur les orientations futures du CCSCT, on nous a dit qu'il était avant tout impérieux d'obtenir *un engagement à tous les niveaux -- général, ministériel et personnel en faveur de l'apprentissage*. Pour que cet engagement soit tenu, nous avons proposé, dans notre rapport de juin 2000, l'élaboration d'une charte de l'apprentissage, qui mettrait en lumière l'importance de l'apprentissage et affirmerait l'engagement de tous à passer à l'action. Au fil des douze derniers mois, nous nous sommes employés à consacrer cet engagement en proposant une politique d'apprentissage continu pour l'ensemble de la fonction publique.

Notre *Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada** (voir l'annexe 2) s'articule autour de huit engagements qui signalent l'importance attachée à favoriser la culture de l'acquisition du savoir, à être une organisation apprenante et à valoriser l'apprentissage permanent. C'est là, à notre avis, un point de départ qui peut permettre d'aller de l'avant. Nous sommes vivement reconnaissants à Brian Johnson et à Janine Sherman, du Centre canadien de gestion, pour la patience et la créativité dont ils ont fait preuve en couchant nos idées sur papier dans l'élaboration de cette politique.

Tous les membres du Comité sur l'apprentissage et le développement se sont engagés à mettre en œuvre cette politique dans leurs propres ministères et organismes.

Nous avons été encouragés de voir que le greffier a reconnu l'importance d'une politique d'apprentissage pour l'ensemble du secteur public dans son rapport au premier ministre, en mars. Tous les membres du Comité sur l'apprentissage et le développement se sont engagés à mettre en œuvre la politique dans leurs propres ministères et organismes, au nombre de quatorze, ce qui représente un engagement à l'égard de l'apprentissage de plus de 90 000 employés. Cela témoigne bien de notre volonté d'être des agents de changement. Nous sommes toutefois conscients qu'une approche pour l'ensemble de la fonction publique serait préférable et nous espérons que les résultats de nos travaux sauront être utiles au Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et susciter l'intérêt du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Appuyer les politiques et les plans d'apprentissage

Divers outils servent à appuyer la mise en œuvre des politiques et des plans d'apprentissage dans les ministères.

Même si certains engagements pris dans la *Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada* sont déjà tenus dans la plupart des ministères et organismes, ceux-ci sont presque tous d'accord qu'il faut poursuivre la tâche. Pour la leur faciliter, le Comité fournit divers outils :

- *Un Guide pour la création d'une politique de formation, de perfectionnement et d'apprentissage** réunit les éléments clés d'un modèle de politique ministérielle d'apprentissage et cite des exemples d'engagements actuels des ministères.
- *Votre plan d'apprentissage personnel** est un guide servant à établir un plan d'apprentissage individuel, y compris la structure de base et le processus à suivre.
- *Le Coach en apprentissage** est un outil d'auto-évaluation, mis à la disposition des intéressés sur le Web, pour les aider à établir leurs besoins en matière de formation et à arrêter le cheminement de leur apprentissage.
- *Le périple de l'apprentissage** est un guide qui, dans une organisation, aide le lecteur à franchir les diverses étapes visant à concrétiser dans l'action les principes de l'apprentissage. Il est l'œuvre de la Table ronde de recherche-action qu'a présidé le sous-ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, Samy Watson.
- *Introduction à l'apprentissage continu* est une trousse qui vise à orienter les scientifiques dans l'acquisition de compétences en gestion et de méthodes d'auto-évaluation et à les aider à élaborer un plan d'apprentissage. Ce travail novateur a été entrepris par Bill Doubleday, collaborateur émérite au Centre canadien de gestion. Cette trousse peut être commandée à l'adresse suivante : info@ccmd-ccg.gc.ca.

Ces outils visent à informer, à aider et à encourager ceux qui cherchent à intégrer l'apprentissage dans leur tâche courante et dans la mission de leur organisation. Ils sont fournis par suite de demandes d'information pratique et nous incitons les utilisateurs à les mettre à profit.

Comptes d'apprentissage individuels

Les comptes d'apprentissage sont proposés dans le rapport *Sur la voie de l'avenir* comme moyen de mieux traduire l'apprentissage en pratiques de gestion. On nous a dit que leur transférabilité était cruciale -- qu'ils devaient être associés aux gens et non aux ministères -- pour favoriser la mobilité.

L'an dernier, nous avons poursuivi le travail d'élaboration de la notion de compte d'apprentissage individuel. À cet égard, nous remercions la directrice générale du Centre canadien des armes à feu du ministère de la Justice, Maryantonett Flumian, et ses collègues qui ont pris sur eux de traduire cette notion en un modèle utilisable. Ils ont d'abord scruté l'expérience d'autres pays. Puis ils ont examiné les possibilités pour la fonction publique et nous ont aidés à arrêter un modèle de compte d'apprentissage de base et une infrastructure.

La formule proposée dans *Comptes d'apprentissage individuels : lier l'apprentissage au recrutement, au maintien en fonction et au renouveau** consisterait à doter chaque employé d'un compte où accumuler *les fonds lui permettant d'acheter* des activités d'apprentissage et *le temps pour y prendre part*. Ces comptes seraient transférables et suivraient leurs titulaires partout dans la fonction publique. Cette formule aurait l'important avantage de rendre plus uniformes le temps et les fonds qui sont consacrés à l'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique.

Les comptes d'apprentissage individuels peuvent rendre plus uniformes le temps et les fonds qui sont consacrés à l'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique.

La prochaine étape consistera à soumettre la formule à certains groupes, comme les gestionnaires, pour qu'ils fassent un essai pratique du concept et de l'infrastructure qui y est liée. D'ici là, les ministères désireux de peaufiner le concept peuvent l'instaurer au niveau de l'organisation. Même si ces comptes ne pouvaient être transférés dans toute la fonction publique, l'expérimentation dans les ministères serait précieuse pour en comprendre la valeur comme moyen d'améliorer l'accès à la formation et de réaliser des économies d'échelle.

Encore une fois, nous sommes heureux que le greffier ait souligné l'importance des comptes d'apprentissage transférables dans son dernier rapport au premier ministre et nous espérons que notre travail sera utile pour faire avancer ce dossier dans la fonction publique.

Combler les besoins en formation

Les personnes consultées l'an dernier ont affirmé qu'il fallait faire plus pour combler les besoins en formation des gestionnaires de la fonction publique. Diverses recommandations énoncées dans le rapport *Sur la voie de l'avenir* évoquent la nécessité d'aider les gestionnaires à comprendre des questions telles que la gestion collective du risque, le travail en milieu multiculturel, la gestion horizontale, l'avancement de la carrière ainsi que le Canada et sa place dans le monde. En une année, des progrès ont été faits sur tous ces plans.

Des possibilités et des outils de formation permettent d'appuyer les gestionnaires.

Grâce au travail acharné de Gilles Plante et de Michèle Ledoux, le Centre canadien de gestion a élaboré le programme *Curriculum pour gestionnaires : fondements* qui permettra aux gestionnaires de la fonction publique d'élaborer une vision commune, d'acquérir un corpus commun de connaissances propres au secteur public, de maîtriser les compétences et habiletés essentielles au rendement et de partager des valeurs et des principes communs. L'an dernier, le CCG a tenu de vastes consultations et conçu ce programme grâce à l'apport précieux du Champion et du Secrétariat de la collectivité des gestionnaires, du Conseil national des gestionnaires, de Formation et perfectionnement Canada, de représentants syndicaux et de nombreux ministères et organismes. Six cours sont offerts pour l'automne 2001. De plus, une approche consultative et une rétroaction constante continueront de guider la poursuite de l'élaboration de cours. Des renseignements sur le contenu du *Curriculum* figurent à l'annexe 3 et dans le site Web du CCG (http ://www.ccmd-ccg.gc.ca).

En plus d'élaborer le *Curriculum*, le CCG a créé :

- un cours sur la diversité, avec l'appui du Fonds de soutien de *Faire place au changement* - Équité en emploi, au Conseil du Trésor.

- deux nouveaux cours et la série thématique *Le Canada dans le monde*.

De plus, des tables rondes de recherche-action ont rédigé des rapports* qui mettent à la disposition des gestionnaires des connaissances de pointe à employer dans leur cadre de travail :

- *Le périple de l'apprentissage : le cap sur l'excellence*, présidée par Samy Watson, Agriculture et Agroalimentaire Canada

- *De l'effort héroïque au travail quotidien : les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux*, présidée par James Lahey, Développement des ressources humaines Canada

- *Fondements en vue de l'élaboration de stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique*, présidée par Ian Shugart, Santé Canada

- *La mise en œuvre de l'entente-cadre sur l'union sociale : un outil d'apprentissage et de référence*, présidée par Alan Nymark, Environnement Canada.

Nous remercions ces dirigeants d'avoir pris le temps de créer ces outils pratiques dont les gestionnaires peuvent maintenant se servir dans leur travail.

Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage

Un fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage est proposé dans le rapport *Sur la voie de l'avenir* pour susciter l'expérimentation et l'innovation dans la fonction publique.

Un fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage peut aider à rendre un milieu réceptif à l'apprentissage.

Dawn Nicholson-O'Brien, collaboratrice émérite en Création du savoir au Centre canadien de gestion, a procédé avec enthousiasme aux recherches et à l'élaboration de ce concept pour le comité. Son œuvre, *Une fonction publique novatrice pour le XXIe siècle : Fonds de stimulation de l'innovation par l'aprentissage*[8], nous apprend que de nombreux fonds sont utilisés pour susciter l'innovation par d'autres pays, d'autres gouvernements et le secteur privé. Par exemple, Singapour a créé en mars 2000 le fonds *The Enterprise Challenge* en vue d'élaborer des idées novatrices pour sa fonction publique et en faire l'essai. Les premiers résultats sont tellement positifs qu'on prévoit investir d'autres fonds. La Royal Dutch/Shell a lancé en 1996 son initiative *Gamechanger*. Parmi les cinq projets qui ont le plus suscité la croissance en 1999, quatre ont cette initiative pour point de départ.

Ces recherches donnent à penser que la fonction publique pourrait tirer de nombreux avantages d'un fonds de stimulation de l'innovation. Non seulement de tels fonds ont-ils donné naissance à des produits nouveaux et meilleurs, mais ils peuvent largement contribuer à modifier la culture et, en fait, à rendre un milieu réceptif à l'apprentissage. Les travaux menés à ce jour nous ont permis de mieux comprendre la notion de fonds de stimulation de l'innovation et la manière d'en faire un modèle utilisable dans la fonction publique.

Encore une fois, que le greffier ait évoqué l'idée d'un fonds de stimulation de l'innovation dans son dernier rapport au premier ministre est un facteur positif pour l'avancement de cette initiative.

Préserver la mémoire de l'organisation et tirer parti des connaissances spécialisées de la fonction publique

L'an dernier, au fil des consultations, on nous a dit qu'une organisation apprenante doit écouter à la fois ses travailleurs chevronnés et ceux qui ont pris leur retraite. Cela, nous a-t-on précisé, nécessite des mécanismes efficaces pour recueillir les pratiques exemplaires observées et pour diffuser les enseignements tirés et le savoir accumulé dans toute l'organisation et à tous les niveaux. Une période difficile pointe, nous le savons, car la fonction publique perdra beaucoup de compétences, d'expertise et d'expérience au cours des cinq à dix prochaines années.

L'an dernier, James Lahey et Germain Laporte, de Développement des ressources humaines Canada, ont répertorié des outils et politiques qui servent actuellement à appuyer et à faciliter la préservation de la mémoire de l'organisation et le transfert des connaissances et ils ont mis par écrit des pratiques exemplaires.

Nous sommes encouragés par le travail audacieux de divers ministères qui ont été créatifs et innovateurs en mettant en œuvre des initiatives visant à préserver la mémoire de l'organisation et en utilisant l'expertise de leurs employés et de leurs retraités. Bien des ministères misent sur leurs mécanismes et politiques en place pour instaurer des programmes de mentorat qui soutiennent leurs employés et les nouvelles recrues dans l'avancement de leur carrière. D'autres instituent des bureaux de gestion du savoir pour promouvoir le partage des connaissances et susciter un milieu de travail qui offre un soutien. Par exemple :

- Statistique Canada a instauré un programme qui vise à retenir les services de ses retraités possédant les compétences spécialisées et l'expertise nécessaires pour opérer le transfert de connaissances et enseigner des compétences particulières.

- Les ministères à vocation scientifique tels Agriculture et Agroalimentaire Canada, Ressources naturelles, Environnement et Pêches et Océans ont des programmes de scientifiques émérites. Ces programmes, offerts aux scientifiques retraités qui jouissent d'une excellente réputation dans leur discipline, soutiennent la poursuite de la recherche et assurent la continuité par la diffusion du savoir et de l'expérience.

- Transports Canada fait actuellement l'essai, dans les secteurs de la réglementation et de l'inspection, d'un programme de transfert de connaissances qui vise à faciliter le transfert sans heurt du savoir de l'organisation et le maintien des employés clés en poste.

Il nous faut des solutions inventives pour assurer le transfert de la mémoire et du savoir essentiels de l'organisation.

Dans son dernier rapport au premier ministre, le greffier souligne que nous devons trouver des solutions inventives pour assurer le transfert de la mémoire et du savoir essentiels de l'organisation au sein de la fonction publique. À cette fin, James Lahey et son équipe ont maintenant constitué un groupe de travail interministériel, formé de représentants de ministères et d'organismes centraux, en vue de partager, de promouvoir, d'analyser et d'évaluer l'utilisation des politiques et outils existants. Ce groupe se penche sur l'utilisation actuelle de ces politiques et outils afin de réunir des expériences utiles à d'autres. Il examine la nécessité de perfectionner ces outils pour les adapter à la situation actuelle et il élaborera un guide du gestionnaire. Pour appuyer ce travail, la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor ont entrepris d'explorer les nouvelles initiatives possibles et une délégation de pouvoirs plus poussée, et de revoir les directives en place concernant le groupe de la direction. Ce travail devrait se rattacher à l'initiative Modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, qui vise à améliorer les politiques, processus et systèmes existants dans le cadre des lois en place.

Élaboration d'un cadre d'évaluation

Il nous faut pouvoir mesurer ce que nous faisons et ce que nous réalisons.

La *Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu* engage la fonction publique à promouvoir une culture de l'acquisition du savoir et à devenir une organisation apprenante. Il nous faut donc pouvoir mesurer ce que nous faisons et les réalisations que procurent ces efforts. Quant aux activités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage dans la fonction publique, l'information est tout au plus variée, sinon inexistante. Nous savons qu'il faut créer de meilleurs outils et méthodes de mesure et nous sommes conscients que l'idéal serait d'avoir des outils et méthodes standardisés.

Mesurer et évaluer l'apprentissage et en saisir les coûts et avantages est une entreprise difficile. Le comité l'a reconnu dans le rapport *Sur la voie de l'avenir* et, grâce aux efforts assidus de Raymond D'Aoust, du Centre canadien de gestion, il s'est employé à créer certains outils communs qui fourniront une base de mesure.

Il est désormais possible de se procurer ces outils :

- Un *Outil de mesure d'apprentissage** permettrait de recueillir de l'information à trois stades au moyen d'un questionnaire normalisé (pré-évaluation, postévaluation et transfert de savoir). Cette information serait versée dans un site Web commun « d'information sur les programmes d'apprentissage » aux fins de compilation et d'étalonnage de comparaisons.

- *Un Tableau de bord de l'organisation apprenante** permettrait de recueillir, sur les fonds consacrés à l'apprentissage, des données de base que pourraient compléter les réponses à des questions sur des aspects particuliers de l'organisation apprenante. Ce tableau aiderait à mesurer le rendement sur douze mois et fournirait peut-être aussi d'autres occasions d'étalonnage de comparaisons.

- *Un Index de l'organisation apprenante** permet de suivre au fil du temps l'évolution des perceptions et attitudes face à l'apprentissage et au contexte de celui-ci à partir des réponses aux questions du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Les données ainsi recueillies sont transposées sur une échelle afin de constituer l'indice, dont on peut observer les variations chaque fois que ce sondage est refait.

Les outils se complètent mutuellement -- aucune méthode unique de mesure ne répond à toutes les questions ni ne fournit de compréhension complète en soi. Il faut les améliorer au fil du temps. En étroite collaboration avec les dirigeants des instituts de formation de la fonction publique et avec le Forum des chefs de l'apprentissage, nous nous proposons d'explorer les questions qui entourent la mise en œuvre d'une méthode de mesure commune.

Initiatives d'ensemble

... APPUYANT LES INDIVIDUS	... APPUYANT LES ORGANISATIONS
Le plan d'apprentissage personnel	Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada
Le Coach en apprentissage	Guide pour la création d'une politique de formation, de perfectionnement et d'apprentissage
Les comptes d'apprentissage individuels	Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage
Curriculum pour gestionnaires : fondements	Groupe de travail sur la préservation de la mémoire de l'organisation
La diversité : vision et action Leadership de la diversité au cœur de l'action (module d'apprentissage post-cours assisté par ordinateur)	Outils pour un cadre d'évaluation : Outil de mesure d'apprentissage Tableau de bord de l'organisation apprenante Index de l'organisation apprenante
Le Canada dans le monde (introduction) Le Canada dans le monde (avancé)	
Rapports de tables rondes de recherche-action : Le périple de l'apprentissage : le cap sur l'excellence De l'effort héroïque au travail quotidien : les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux Fondements en vue de l'élaboration de stratégies de gestion du risque La mise en œuvre de l'entente-cadre sur l'union sociale	

L'organisation apprenante à l'action

Sur la voie de l'avenir met en lumière les initiatives qui pourraient être prises, tant au niveau personnel, ministériel et régional qu'à celui de l'équipe et de toute la collectivité, pour donner vie à l'organisation apprenante. En juin dernier, lorsque nous avons invité tous les employés de la fonction publique à examiner les possibilités qui étaient à leur portée, nous croyions avec optimisme que beaucoup répondraient. Nous n'avons pas été déçus.

Individus et équipes interviennent afin de mettre à contribution les caractéristiques d'une organisation apprenante dans la vie courante des employés de l'État.

L'an dernier, pendant que nous nous employions à faire progresser les initiatives d'ensemble visant à faire de la fonction publique une organisation apprenante, beaucoup d'autres voyaient à concrétiser les choses sur le terrain. Ils sont intervenus -- d'une façon responsable, innovatrice et audacieuse qui met à contribution les caractéristiques d'une organisation apprenante dans la vie courante des employés de la fonction publique. À titre personnel, ils ont changé la manière dont les questions se discutent; grâce à leurs équipes, ils ont changé le mode de partage de l'information et de prise des décisions; et, au sein de leurs organisations, ils ont contribué à modifier l'assise de l'interaction des gens entre eux. Tous ces changements sont fondamentaux pour faire de la fonction publique une organisation apprenante.

Plusieurs expériences particulières que nous avons recueillies sont décrites en détail dans le document complémentaire au présent rapport, intitulé *L'organisation apprenante à l'action : pratiques exemplaires**.

- Plusieurs expériences font valoir la nécessité de mieux recourir au savoir et de tirer parti de l'expertise existante. Dans certains cas, elles sont liées à la retraite prochaine d'employés avertis et à la nécessité de conserver la mémoire de l'organisation et d'en assurer le transfert. Dans d'autres, elles tiennent au besoin de toujours rester à la fine pointe et de prévoir les nouveaux besoins et usages du savoir. Dans chaque cas, le processus d'apprentissage oblige à cerner et à compiler des données clés, à en analyser la valeur et l'utilité par rapport aux objectifs ou à la mission de l'organisation, puis à en tirer des méthodes appropriées à diffuser par la suite -- par exemple, réseaux, mentorat ou technologies d'information électronique.

- D'autres expériences font état de méthodes de prise de décisions en équipe. *Sur la voie de l'avenir* souligne l'importance de diversifier l'équipe sur le plan de l'expérience, des talents et des professions et propose de recourir à des plates-formes d'échange d'idées et à des techniques telles que le remue-méninges avec des profanes. Bien des méthodes ont été essayées et expérimentées l'an dernier par des organisations et elles ont donné de meilleures formes d'apprentissage et des solutions nouvelles et novatrices à leurs problèmes opérationnels et à ceux touchant les politiques et la planification.

- D'autres pratiques exemplaires montrent l'importance des liens horizontaux. Grâce aux réseaux de partage de l'information, la formation de collectivités fonctionnelles est avantageuse pour les individus et pour leur organisation par l'enrichissement que procure l'échange d'idées, de perspectives et de connaissances. La possibilité de regrouper les besoins et d'y répondre par un « guichet unique » peut donner une importante uniformité d'accès et permettre des économies d'échelle.

Les expériences décrites dans les *Pratiques exemplaires* sont saisissantes, car elles montrent que l'apprentissage a permis aux employés de l'État de relever un vaste éventail de défis (comme innover, recruter et maintenir en poste les candidats les meilleurs et les plus brillants, maintenir la mémoire de l'organisation, accroître la capacité de l'organisation ainsi que le savoir, les compétences et les aptitudes des individus et faire de la fonction publique un milieu de travail plus sain et enrichissant, pour n'en citer que quelques-uns). Ces expériences illustrent toutes le fait que l'organisation apprenante s'édifie à chaque mesure que nous prenons pour traduire l'apprentissage dans notre travail et notre mission. Elles montrent aussi que de telles mesures sont prises chaque jour.

L'apprentissage permet aux employés de l'État de relever un vaste éventail de défis.

Les actions des individus et des équipes, exposées dans les *Pratiques exemplaires*, ouvrent des voies nouvelles et, surtout, montrent que des gestes relativement simples peuvent déboucher sur des améliorations et des changements importants. Chaque fois que cela se produit, la tendance à devenir une organisation apprenante s'enracine plus profondément. À vous de découvrir les parcours intéressants qui ont mené à ces changements, en explorant les expériences d'apprentissage personnel qui sont décrites dans le document complémentaire.

Tournés vers l'avenir

Que de chemin parcouru en une année! Des idées qui n'étaient qu'un peu d'encre sur du papier ont peu à peu pris vie et l'on assiste à un crescendo qui transformera la fonction publique en une organisation modèle pour l'ère du savoir.

Le présent rapport fait état des principales initiatives qui peuvent contribuer à faire progresser la stratégie, à en soutenir le rythme et à jeter les bases de la fonction publique de l'avenir. Nous savons que notre travail n'est qu'un premier jalon. Bien des initiatives mentionnées dans ce rapport ont encore besoin d'être mises en œuvre et il faudra prolonger les travaux dans d'autres domaines pour poursuivre les efforts faits jusqu'ici. Dans le présent chapitre, nous étudions nos priorités pour l'année qui vient.

Saisir le potentiel de la technologie

L'apprentissage assisté par ordinateur est très prometteur comme moyen de favoriser l'acquisition de connaissances dans la fonction publique. Bien que ce ne soit véritablement pas un succédané pour les autres formes d'apprentissage, il peut les compléter et jouer un rôle clé pour combler certains besoins. Il permet d'amener l'apprentissage au poste de travail même de l'employé et de le rendre envisageable au moment où il est le plus pratique pour l'apprenant; il peut en outre rendre accessibles les créneaux de formation et d'apprentissage, même avec un très court préavis, si un besoin immédiat se fait sentir.

L'apprentissage assisté par ordinateur est très prometteur comme moyen de favoriser l'apprentissage dans la fonction publique.

Les employeurs du secteur privé et d'autres secteurs publics de par le monde recherchent de plus en plus l'apprentissage assisté par ordinateur en raison de ses possibilités pour accroître l'accessibilité et réduire les coûts. Selon les études, ce genre d'apprentissage est appelé à prendre plus d'ampleur dans l'avenir immédiat. Le rapport *Sur la voie de l'avenir* prévoit aussi les avantages de l'apprentissage assisté par ordinateur et propose un accès plus large à cet outil d'apprentissage dans la fonction publique.

Au nom du comité, David Waung et son équipe du Centre canadien de gestion ont travaillé l'an dernier à explorer le potentiel de l'apprentissage assisté par ordinateur. Ils ont revu plus de 300 produits relatifs à cette forme d'apprentissage et effectué des essais pilotes auprès de plus de 200 gestionnaires de la fonction publique. Les participants à ces essais nous ont dit que l'apprentissage en direct était efficace et que les documents pouvaient servir en milieu de travail et convenaient aux gestionnaires de la fonction publique. D'après ces résultats, un répertoire de cours a été établi et englobe les sujets vedettes suivants : leadership, gestion du rendement humain, planification stratégique, gestion du risque, orientation du changement.

Pour une organisation aussi vaste que la fonction publique du Canada, la possibilité d'achats coordonnés de produits en ligne pourrait grandement en réduire le coût pour chaque ministère et organisme et en améliorer l'accessibilité. Par ailleurs, cela pourrait aussi leur épargner le temps et le coût associés à la mise au point ou à l'achat des technologies d'apprentissage ainsi qu'à l'examen et à l'évaluation de la pertinence des matières de cours. Mais la mise en œuvre de solutions d'apprentissage assisté par ordinateur dans toute la fonction publique ne va pas sans obstacles. D'autre part, comme le coût des cours informatisés diminue beaucoup pour les utilisateurs, en raison de la hausse du nombre des permis achetés, les apprenants et les ministères en profitent, alors que ce sont les fournisseurs de services qui assument les risques financiers.

Il nous faut saisir le potentiel de l'apprentissage assisté par ordinateur.

Il nous faut saisir le potentiel de l'apprentissage assisté par ordinateur. Au cours de l'année qui vient, le Comité sur l'apprentissage et le développement entreprendra d'autres travaux visant à inventorier les avantages de cette méthode d'apprentissage. Nous travaillerons de pair avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour trouver des moyens de maximaliser le rapport coût-efficacité en profitant des économies d'échelle que permet la coordination des achats. Nous nous efforçons d'étendre le plus possible, à l'ensemble de la fonction publique et au moindre coût, l'accès aux outils d'apprentissage en ligne.

Nous explorerons aussi l'usage accru des autres technologies d'apprentissage à distance (vidéconférence et vidéotransmission d'entreprise, par exemple). Au fil des ans, un certain nombre de ministères ont fait d'énormes investissements dans ces technologies, créant ainsi l'infrastructure technique nécessaire tout en établissant des bassins d'expertise en la matière. Nous voulons étudier le potentiel de cette infrastructure et de cette expertise pour appuyer l'apprentissage à distance et permettre aux autres ministères et organismes intéressés à cette forme d'apprentissage d'exploiter plus à fond les avantages de ces technologies. À cet égard, nous chercherons à obtenir l'apport d'un sous-groupe du Forum des chefs de l'apprentissage, dont la raison d'être est de discuter et de partager les expériences de ces technologies d'apprentissage et de réaliser ces économies d'échelle.

Élargir le réseau d'apprentissage et de perfectionnement

L'une des caractéristiques importantes de l'organisation apprenante est de pouvoir partager et diffuser ses connaissances ainsi que de profiter du savoir et de l'expérience des autres. Bien des initiatives mentionnées dans le document *Sur la voie de l'avenir* gravitent autour de ce principe. Il s'agit, par exemple, de la création de réseaux virtuels, de communautés de pratique, de plates-formes pour le partage des idées et du savoir et de moyens de resserrer les liens horizontaux.

Le Comité sur l'apprentissage et le développement a lui-même créé une importante plate-forme pour l'échange de points de vue et d'idées sur les questions nouvelles. Par la discussion et la recherche, les initiatives prises sur une petite échelle ont été mises en lumière et citées en exemples applicables à plus grande échelle. Une meilleure coordination entre les responsables de la formation, du perfectionnement et de l'apprentissage dans la fonction publique peut procurer bien des avantages que nous voulons étudier plus à fond.

Une meilleure coordination entre les responsables de la formation, du perfectionnement et de l'apprentissage dans la fonction publique peut procurer bien des avantages.

Au cours de l'année qui vient, nous inviterons les dirigeants des instituts d'apprentissage et des organismes de formation et de perfectionnement dans la fonction publique à contribuer à notre stratégie de changement. Le comité mettra les membres de ce groupe au défi de collaborer à des projets sur des questions d'intérêt commun dans le but d'accroître l'apport de leurs organisations à doter la fonction publique en vue de l'économie fondée sur le savoir. Ces domaines d'intérêt commun peuvent englober l'évaluation et la mesure et l'analyse de rentabilité des investissements dans l'apprentissage et le perfectionnement ainsi que l'économie et le financement de ces investissements. Ils peuvent aussi comprendre les efforts pour mieux relier les fournisseurs de l'apprentissage et du perfectionnement à leurs clients, et pour cerner les obstacles à l'apprentissage et au perfectionnement et trouver des moyens de les éliminer.

Nous ferons également appel au Forum des chefs de l'apprentissage, qui offre une autre occasion de s'attaquer d'un commun accord aux priorités en matière d'apprentissage. Le Forum est un réseau interministériel de personnes qui sont directement chargées de l'apprentissage au sein de leur organisation. C'est un lien horizontal précieux pour l'échange de connaissances spécialisées, de ressources, de pratiques exemplaires, d'instruments et de techniques d'apprentissage. Sous la direction de la Commission de la fonction publique (Formation et perfectionnement Canada) et du ministère de la Défense nationale, le Forum prend un nouvel essor et se voit confier un rôle stratégique élargi dans l'évolution et l'application de la stratégie d'apprentissage de la fonction publique. Il met en commun l'expertise et l'expérience de ses membres pour transposer l'orientation stratégique en mesures d'apprentissage concrètes. De cette façon, le groupe peut servir de lien essentiel entre les ministères et les organismes qui ont des besoins en apprentissage et les fournisseurs des services permettant de combler ces besoins et il peut fournir une analyse précieuse pour la suite de nos travaux.

Se tenir à la fine pointe du changement

Pour appuyer l'évolution de la fonction publique de l'avenir, il nous faut une stratégie qui gravite autour des gens et favorise le partage des connaissances.

Tout en édifiant la fonction publique de l'avenir, nous devons être capables de prévoir les changements et aussi nous efforcer de conserver une longueur d'avance. À cette fin, il faut rechercher et analyser les pratiques exemplaires pour voir les résultats que les autres obtiennent et leur façon de procéder. Nous devons constamment pousser plus avant ce que nous savons, comprendre les méthodes de pointe des organisations qui battent la marche dans leur domaine et être prêts à en faire l'essai dans notre propre domaine. Pour appuyer l'avènement de la fonction publique de l'avenir, il nous faut une stratégie qui gravite autour des gens et qui favorise le partage des connaissances. Au cours de l'an prochain, nous voulons étendre notre savoir dans ces domaines par la recherche et l'analyse de pratiques exemplaires.

---

* Les documents mentionnés dans le présent rapport et les renseignements de base qui y ont trait peuvent être consultés à l'adresse http ://www.ccmd-ccg.gc.ca/. Une trousse accompagne le présent rapport et contient les documents suivants : *Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada; Guide pour la création d'une politique de formation, de perfectionnement et d'apprentissage, Votre plan d'apprentissage personnel* et *L'organisation apprenante à l'action : pratiques exemplaires*. On peut l'obtenir auprès du Service des communications du Centre canadien de gestion en composant le (613) 995-6007.

ANNEXE 1
INITIATIVES ASSOCIÉES À SUR LA VOIE DE L'AVENIR – RÉSUMÉ ET ÉTAT ACTUEL

No de l'initiative	Titre de l'initiative	Description de l'initiative	Etat actuel
1	Système de gouvernance de l'apprentissage	Clarifier et simplifier le système de gouvernance, y compris celui de l'apprentissage	L'initiative *Modernisation de la gestion des ressources humaines* dans la fonction publique permet un travail en ce sens
2	L'apprentissage doit être une priorité de gestion	Arrêter des objectifs clairs de gestion globale incluant l'apprentissage	La *Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada* fait de l'apprentissage une priorité
3	Cadre d'évaluation pour l'apprentissage	Créer un cadre permettant d'évaluer et de guider les progrès réalisés dans l'instauration d'une organisation apprenante au sein de la fonction publique	Outils proposés dans le Rapport provisoire; travaux en cours avec les dirigeants des instituts de formation et des organes d'apprentissage et de perfectionnement de la fonction publique
4	Le recrutement dans une organisation apprenante	Traite des compétences exigées et de la rapidité avec laquelle se fait le recrutement	Travaux en cours à la Commission de la fonction publique — Étude de cas utile : le recrutement de la fonction publique par le Gouvernement en direct. L'initiative Modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique permet aussi un travail en ce sens
5	La classification des postes dans une organisation apprenante	Importance de valoriser la connaissance, l'innovation, le travail en équipe et en réseau, etc.	L'initiative *Modernisation de la gestion des ressources humaines* dans la fonction publique permet un travail en ce sens
6	La reconnaissance, les primes et la rémunération au rendement dans une organisation apprenante	Systèmes d'incitatifs valorisant l'innovation, le travail en équipe, l'acquisition du savoir. a. Rémunération au rendement. b. Régimes ministériels de reconnaissance et de primes	Des groupes de travail du CCSCT sur l'avenir de la fonction publique ont examiné ce point et l'initiative *Modernisation de la gestion des ressources humaines* dans la fonction publique permet un travail en ce sens
7	Les plans d'activités	Plans d'activités et rapports sur le rendement s'articulent autour de la mission et des gens	Le SCT a élaboré de nouvelles lignes directrices simplifiées qui sont axées sur le maintien de la capacité
8	Préservation de la mémoire de l'organisation	Système d'aînés - on a retenu les services d'un nombre limité d'experts	Relevé des initiatives en place, groupe de travail interministériel créé, examen des directives et politiques par le SCT et la CFP. Le *Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines* dans la fonction publique pourrait examiner des modifications législatives éventuelles

ANNEXE 1
INITIATIVES ASSOCIÉES À SUR LA VOIE DE L'AVENIR – RÉSUMÉ ET ÉTAT ACTUEL

No de l'initiative	Titre de l'initiative	Description de l'initiative	État actuel
9	Coaching professionnel	Aider les employés à atteindre des niveaux de rendement supérieurs	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
10	Les connaissances spécialisées au sein du système	a. Fournir aux employés de l'État qui ont acquis certaines connaissances spécialisées l'occasion de mettre par écrit ces connaissances exceptionnelles b. Fournir aux employés de l'État qui ont acquis des compétences particulières l'occasion de les partager dans le cadre de prêts ou de visites	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation Liée à l'initiative 8 En cours de réalisation par le Réseau du leadership pour les SMA
11	L'expérience des employés à la retraite	Constituer un petit groupe de « maîtres »	Reliée aux travaux entourant l'initiative 8
12	Le mentorat réciproque	Mentorat réciproque entre gestionnaires expérimentés et nouvelles recrues	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
13	Une meilleure compréhension du Canada, du monde et de la fonction publique	a. Programme de redécouverte de la fonction publique par des visites b. Programme de découverte du Canada c. Occasion de se tenir au courant des questions internationales et des tendances mondiales	Planification en cours avec l'APEX Cours donné par le CCG : Le contexte canadien Cours donné par le CCG : Le Canada dans le monde
14	Mobilité	• Découvrir et éliminer les obstacles à la mobilité • Jumelage/observation	Travail en cours à la CFP; formulation de recommandations par le Groupe consultatif de la Commission.
15	Gestion collective du risque	Débat fructueux sur les limites à imposer aux risques et sur la tolérance à cet égard	*Cadre de gestion intégrée du risque* du SCT : achevé Rapport de la Table ronde sur la recherche-action *disponible* Modules du *Curriculum pour gestionnaires : fondements*; autres travaux de conception à l'étude
16	Formation pour l'innovation et l'expérimentation	Formation pour gestionnaires/formation conjointe avec les représentants élus	Reliée aux travaux entourant l'initiative 15

ANNEXE 1
INITIATIVES ASSOCIÉES À SUR LA VOIE DE L'AVENIR – RÉSUMÉ ET ÉTAT ACTUEL

No de l'initiative	Titre de l'initiative	Description de l'initiative	État actuel
17	Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage	Favoriser l'innovation et l'expérimentation	Souligné dans le rapport de mars 2001 du greffier au premier ministre. Proposition du CAD dans le Rapport provisoire
18	Conférence sur « l'apprentissage par l'expérience »	Reconnaître le mérite de ceux qui innovent et prennent des risques de façon responsable	La Conférence des cadres intermédiaires a examiné ce point en avril 2001
19	Plates-formes d'échange d'idées et de connaissances	Réunions régulières d'équipes ou de groupes pour passer en revue les leçons apprises	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
20	Réseaux virtuels	Liens stratégiques entre les sites Web pour recueillir et partager les talents et les idées	Rattachée aux initiatives 10 et 35.
21	Le reflet de la diversité de la société	Dresser un répertoire de candidats préqualifiés	La CFP a entrepris de refaire les répertoires
22	Formation des gestionnaires à travailler efficacement dans un milieu diversifié	Travailler dans un milieu multiculturel, laisser de côté les préjugés, etc.	Cours élaboré et présenté au CAD Se donne actuellement
23	Formation du personnel	a. Préparer les employés à travailler et à servir en milieu multiculturel b. Volet d'ensemble pour les programmes d'orientation des ministères	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation Travaux sur les orientations d'ensemble en cours au SCT et à la CFP
24	Un milieu qui remet en question le statu quo	Instaurer un milieu favorisant le débat	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
25	La diversité au sein des équipes	Constituer des équipes représentatives de diverses spécialisations et compétences	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
26	Les rôles et responsabilités en matière de formation et de perfectionnement	Clarifier les rôles et les responsabilités	Entente conclue entre le CCG et FPC
27	Les liens horizontaux	Créer une alliance à laquelle adhéreraient de plein gré les instituts et équipes de formation	Groupes convoqués, calendrier des réunions dressé, travail en cours

ANNEXE 1
INITIATIVES ASSOCIÉES À SUR LA VOIE DE L'AVENIR – RÉSUMÉ ET ÉTAT ACTUEL

No de l'initiative	Titre de l'initiative	Description de l'initiative	Etat actuel
28	La politique d'apprentissage des ministères	Doter chaque ministère d'une politique d'apprentissage l'engageant expressément à y consacrer temps et ressources	*Guide pour la création d'une politique de formation, de perfectionnement et d'apprentissage* est prêt Échéancier fixé dans la *Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu* pour la fonction publique du Canada
29	Les plans d'apprentissage individuels	Délimiter et partager les responsabilités entre gestionnaires et employés	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation Outils disponibles (*Votre plan d'apprentissage personnel, le Coach en apprentissage*)
30	Les comptes d'apprentissage	a. Comptes d'apprentissage transférables associés à une personne b. Passeports de l'apprentissage faisant valoir les réalisations du détenteur dans toute la fonction publique	Recherches et conception entreprises, CAD poursuit ses travaux sur le projet pilote
31	Les plans d'apprentissage des équipes	Tabler sur l'effort personnel tout en appuyant la formation d'équipes	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
32	Le temps et les ressources nécessaires à la formation en salle de classe	a. Fournir le temps et les fonds pour la formation en salle de classe b. Utiliser les fonds en excédent pour financer la formation en salle de classe dans les ministères	L'engagement à consacrer le temps et les ressources nécessaires est compris dans la *Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu* pour la fonction publique du Canada
33	L'auto-apprentissage et l'apprentissage assisté par ordinateur	Outils et soutien favorisant l'auto-évaluation et l'auto-apprentissage	Mise au point du *Coach en apprentissage*. Répertoire de cours informatisés dressé et mis à l'essai. Le CAD explorera une approche générale à l'apprentissage en direct
34	Développement de carrière	Investissement dans la personne tout au long de sa carrière, pas seulement pour son emploi actuel	Le Curriculum pour gestionnaires : fondements est prêt et un cours additionnel est en préparation
35	Les réseaux	a. Utilisation de réseaux pour former des communautés de pratique b. Réseau de correspondants de la fonction publique	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation Exemples dans L'organisation apprenante à l'action : pratiques exemplaires

ANNEXE 1
INITIATIVES ASSOCIÉES À SUR LA VOIE DE L'AVENIR – RÉSUMÉ ET ÉTAT ACTUEL

No de l'initiative	Titre de l'initiative	Description de l'initiative	État actuel
36	La recherche de pratiques exemplaires	a. Chercher dans le secteur public et à l'extérieur b. Recourir à des prospecteurs du savoir	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
37	L'étalonnage de comparaisons	Comparer à ce qu'il y a de mieux dans le monde	Travaux à venir au CAD
38	La rétroaction des citoyens	Au sujet des services fournis, ainsi que des mécanismes pour répondre aux questions et aux préoccupations	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
39	La rétroaction des employés	a. En permanence b. Refaire tous les deux ans le sondage national auprès des employés	Mesure personnelle ou prise au niveau de l'organisation
40	Évaluation de l'ensemble des processus et des résultats d'apprentissage	Faire rapport chaque année sur le rendement des ministères en matière d'apprentissage	Voir l'initiative 3
41	Évaluation de l'ensemble des processus et des résultats d'apprentissage individuels	Pour combler efficacement les besoins d'apprentissage des employés et de l'organisation	Travail en cours, rattacher aux initiatives 3 et 27
42	La recherche	Sur la façon d'évaluer l'apprentissage (fera partie de Stratégies d'évaluation - Recommandation 3)	Voir l'initiative 3
43	L'Index de l'organisation apprenante	À partir du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux	Voir l'initiative 3
44	Une charte de l'apprentissage	Énoncé d'intention et d'objectifs et engagement à l'action	Proposition d'une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada

ANNEXE 2
PROPOSITION D'UNE POLITIQUE SUR L'APPRENTISSAGE CONTINU POUR LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

I. Contexte

Notre monde fait l'objet de transformations profondes sans précédent. D'une économie et d'une société industrielle, nous passons à l'ère du savoir. Ces transformations ont des répercussions sur nos modes de travail, de communication et de vie, tout en bouleversant la façon dont nos sociétés modernes sont dirigées et la façon dont la fonction publique sera appelée à servir le Canada et les Canadiens.

Le gouvernement du Canada a bien compris qu'en cette ère du savoir, *nos investissements les plus importants sont ceux que nous effectuons dans nos gens.* En d'autres mots, le capital humain (soit les compétences et les capacités des gens) est à l'ère du savoir ce que le capital matériel était à l'ère industrielle, alors que nous apprenions l'importance d'investir dans l'entretien, l'amélioration et la modernisation des équipements afin d'assurer la productivité et d'éviter qu'ils se déprécient et tombent en désuétude. Dans le même ordre d'idées, l'ère du savoir nous fait prendre conscience de l'importance des ressources humaines et de la nécessité d'apprendre comment investir dans les gens pour soutenir la créativité et l'innovation. À l'ère du savoir, on ne peut plus se permettre de vivre uniquement des compétences et des capacités actuelles des gens, pas plus qu'à l'ère industrielle on aurait pu se permettre de laisser les ressources matérielles se déprécier et tomber en désuétude.

En tant qu'organisation au service des Canadiens et de leur gouvernement, la fonction publique du Canada doit être digne de leur confiance. Elle doit être à la fine pointe des pratiques d'administration et de gestion des affaires publiques. Comme institution, la fonction publique doit non seulement être en mesure d'attirer mais aussi de conserver sa juste part de talents dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel et extrêmement mobile. Pour y parvenir, elle doit être reconnue pour son engagement soutenu envers les gens, leurs connaissances, leur savoir-faire et leur créativité.

Énonçant une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada, ce document se veut une première étape dans la confirmation de cet engagement envers les gens. On y examine notamment l'importance de la formation, du perfectionnement et de l'apprentissage pour garantir qu'au XXI[e] siècle, les employés de l'État aient le savoir, l'efficacité et la créativité nécessaires à l'accomplissement de leur mission au service des Canadiens.

II. Objectif de la politique

Cette politique sur l'apprentissage continu a pour objectif de mettre en place une culture de l'apprentissage dans la fonction publique. Elle vise également à stimuler, à guider et à promouvoir son évolution vers une organisation apprenante *engagée envers l'apprentissage continu* de ses membres. La fonction publique du Canada reconnaît que l'atteinte de cet objectif est essentielle si elle veut accomplir sa mission d'institution nationale à l'ère du savoir, mais aussi conserver la confiance de ceux qu'elle sert et appuyer les objectifs professionnels de ses employés.

III. Terminologie

D'abord, il est important de bien s'entendre sur le choix des termes. Dans les lexiques de l'apprentissage, on utilise de façon interchangeable de nombreuses expressions dont l'interprétation peut toutefois varier considérablement. Les définitions suivantes permettront de mieux interpréter la présente politique.

La formation est une façon organisée et structurée de transférer *les connaissances et le savoir-faire* nécessaires pour bien exécuter les fonctions d'un emploi ou d'une profession. Il s'agit d'un apprentissage permanent et adaptatif et non d'un exercice isolé.

Le perfectionnement englobe tous les moyens destinés à améliorer les *compétences et les capacités* d'un individu par l'application pratique de la connaissance et du savoir-faire. Ceci requiert l'exposition à une vaste gamme d'idées et d'expériences par divers moyens, tels que la formation, les activités structurées de mentorat et de coaching ainsi que les échanges.

L'apprentissage, sur le plan individuel, désigne l'acquisition et l'élaboration de *nouvelles connaissances et de nouvelles idées* qui transforment la façon dont une personne perçoit, comprend ou agit. L'apprentissage est favorisé par la liberté de pensée créatrice et mène à l'innovation.

L'apprentissage organisationnel est un *processus collectif* au cours duquel sont avancées et saisies des idées, connaissances et perspectives nouvelles. L'apprentissage organisationnel *est le produit de l'apprentissage collectif* issu de la recherche de moyens nouveaux et améliorés de réaliser la mission de l'organisation.

L'apprentissage continu est un processus permanent alliant formation, perfectionnement et apprentissage. Dès qu'une personne travaille dans un environnement où ces trois activités sont présentes, et qu'elle y participe activement, l'apprentissage continu devient réalité.

L'organisation apprenante caractérise un effort collectif ancré dans l'action, et axé sur les gens, leurs connaissances, leur savoir et leurs capacités à innover. Elle mise sur l'amélioration continue grâce à des idées, à des connaissances et à des perspectives nouvelles qui lui permettent d'anticiper, d'innover et de chercher constamment de meilleurs moyens d'accomplir sa mission. Une organisation apprenante ne peut exister sans un engagement envers l'apprentissage continu de ses gens, de sorte que les liens entre la formation, le perfectionnement et l'apprentissage soient maintenus.

Le plan d'apprentissage personnel est une méthode permettant de concentrer les efforts futurs d'apprentissage afin de mieux répondre aux besoins, aux intérêts et au style d'apprentissage de chaque individu.

IV. Rôles et responsabilités

L'apprentissage est une responsabilité partagée par l'individu et son organisation. De là découle une obligation mutuelle; d'une part, l'employé doit prendre la responsabilité de son propre apprentissage continu, et d'autre part, l'organisation doit offrir un environnement favorisant l'apprentissage. Dans la fonction publique du Canada, les responsabilités suivantes constituent les fondements d'une politique sur l'apprentissage :

- Les ***individus*** doivent s'engager dans l'apprentissage continu en étant :
  - *déterminés à apprendre* et à continuellement améliorer et augmenter leurs capacités
  - déterminés à investir temps et énergie pour apprendre et à intégrer l'apprentissage à leur approche quotidienne au travail
  - engagés à appliquer leurs acquis et à les partager avec autrui.
- Les ***ministères et agences*** doivent s'assurer que :
  - les *employés ont accès* aux possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage qui leur permettront d'accomplir la mission de leur organisation et de répondre aux exigences de leur travail, dans le contexte plus large des valeurs de la fonction publique.
  - les *gestionnaires ont accès* aux possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage pour leur aider à faire face à leurs *responsabilités envers leur organisation* en matière de gestion, conformément aux valeurs, aux principes et aux pratiques exemplaires de la fonction publique.
- ***Collectivement***, les grands secteurs de responsabilité sont au nombre de quatre :
  - Favoriser et préserver une *culture de l'apprentissage dans toute la fonction publique* qui préconise et récompense les investissements dans l'apprentissage. Il est indispensable d'adopter une approche collective et coordonnée pour assurer que les efforts des individus et des ministères/agences en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage donnent des résultats significatifs et cohérents dans l'intérêt de la fonction publique du Canada et des Canadiens.
  - Déterminer les *obligations collectives fondamentales* communes à tous les gestionnaires de la fonction publique, peu importe le ministère ou l'emploi, et offrir à ceux-ci les possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage pour leur permettre d'atteindre le niveau de compétence nécessaire.
  - Lorsque l'employeur a l'obligation d'assurer une connaissance commune à tous les gestionnaires ou lorsque ceux-ci se doivent d'adopter une façon d'agir similaire ou concertée, déterminer ces *besoins de connaissances communes* et offrir les possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage nécessaires.
  - Respecter les diverses *obligations juridiques de l'employeur* en matière de formation et de perfectionnement, lesquelles sont établies par voie de négociation collective ou stipulées par la *Loi sur les langues officielles et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ces obligations légales ne sont pas détaillées dans le présent document.

V. Engagements de principe

ENGAGEMENT 1

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À PROMOUVOIR DANS SES RANGS UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE ESSENTIELLE À L'ACCOMPLISSEMENT DE SA MISSION EN TANT QU'INSTITUTION NATIONALE À L'ÈRE DU SAVOIR.

L'implantation d'une culture d'acquisition du savoir au sein de la fonction publique canadienne nécessite un engagement à tous les niveaux. Il s'agit d'une responsabilité partagée faisant appel à la participation des employés, des gestionnaires et de l'ensemble de l'organisation. Cet engagement de tous les intervenants envers une culture de l'apprentissage sera essentiel si la fonction publique veut accomplir sa mission en tant qu'institution nationale à l'ère du savoir et se montrer digne de la confiance de ceux qu'elle sert.

ENGAGEMENT 2

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE QUI INVESTIT DANS L'APPRENTISSAGE CONTINU DE SES EMPLOYÉS.

Afin de favoriser l'implantation d'une culture de l'apprentissage, la fonction publique du Canada s'engage à devenir une organisation apprenante consacrée à l'apprentissage continu. Consciente que l'apprentissage se poursuit à tout moment et partout, elle préconise l'apprentissage individuel et organisationnel et encourage tous les types d'apprentissage. Avec la mise en place d'une organisation apprenante engagée dans l'apprentissage continu, la fonction publique pourra attirer et conserver sa juste part de talents dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel et mobile. Elle pourra encourager ses employés à se montrer à la hauteur des défis qu'ils sont appelés à relever pour servir le Canada et les Canadiens à l'ère du savoir et leur fournir l'environnement leur permettant d'atteindre leurs objectifs professionnels individuels.

V. Engagements de principe (Suite)

ENGAGEMENT 3

AVEC LA MISE EN OEUVRE DE CETTE POLITIQUE POUR LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE, CHAQUE MINISTÈRE ET AGENCE DEVRA SE DOTER, AUSSITÔT QUE POSSIBLE -- AU PLUS TARD LE 31 MARS 2003 -- D'UNE POLITIQUE DE FORMATION, DE PERFECTIONNEMENT ET D'APPRENTISSAGE, COMPORTANT UN ENGAGEMENT PRÉCIS EN CE QUI CONCERNE LE TEMPS ET LES RESSOURCES À Y CONSACRER.

Les organisations qui appuient les employés dans la poursuite de leur plan d'apprentissage devront également déterminer des engagements envers leurs initiatives et leurs attentes qui tiennent compte des aspects uniques de leur organisation. Il se pourrait fort bien d'ailleurs que ces engagements transcendent ceux qui sont énoncés dans cette politique pour la fonction publique.

Bien que de nombreux ministères et agences aient établi, ou soient sur le point d'établir des politiques en matière d'apprentissage, il est indispensable d'adopter une approche d'ensemble dans toute la fonction publique. Ainsi, dans le but d'aider les ministères et agences à remplir ce mandat, le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement prépare un gabarit, à partir de modèles existants et de critères clés, que les ministères et agences pourront utiliser pour élaborer leur propre politique sur l'apprentissage.

ENGAGEMENT 4

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À GARANTIR UN PLAN D'APPRENTISSAGE PERSONNALISÉ D'ICI LE 31 MARS 2003 À TOUS LES EMPLOYÉS PERMANENTS QUI EN EXPRIMENT LE DÉSIR.

Les plans d'apprentissage individuels pour tous les employés permanents concrétiseront l'engagement envers l'amélioration de la formation et du perfectionnement dans la fonction publique du Canada et rehausseront l'imputabilité de cet engagement. Bien que cet objectif soit ambitieux, il est réalisable. Le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement a insisté sur l'importance des plans d'apprentissage individuels dans son rapport intitulé ***« Sur la voie de l'avenir »***. Depuis la parution de ce rapport en juin 2000, plusieurs outils utiles tels que l'architecture de l'apprentissage et le Coach en apprentissage du Centre canadien de gestion ont été conçus afin de permettre de mieux déterminer les besoins et d'élaborer des plans d'apprentissage personnalisés. Les ressources existent; il s'agit maintenant de les utiliser de façon optimale.

V. Engagements de principe (Suite)

ENGAGEMENT 5

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À ÉVALUER LES PROGRÈS DE SON DÉVELOPPEMENT EN UNE ORGANISATION APPRENANTE, VOUÉE À L'APPRENTISSAGE CONTINU, PAR LE BIAIS D'OBJECTIFS QUANTIFIABLES. POUR CE FAIRE, ELLE PREND D'ABORD L'ENGAGEMENT D'AUGMENTER ANNUELLEMENT LES DÉPENSES CONSACRÉES À LA FORMATION ET AU PERFECTIONNEMENT, EN POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE, DURANT LES TROIS ANS SUIVANT L'ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA PRÉSENTE POLITIQUE, EXCLUSION FAITE DES DÉPENSES CONSACRÉES À LA FORMATION EN LANGUES OFFICIELLES.

Il peut être difficile de quantifier et d'évaluer l'apprentissage, car les systèmes permettant de saisir les activités d'apprentissage, les dépenses qui y sont consacrées et les méthodes d'évaluation des résultats ne sont pas tout à fait au point. Les investissements en formation et en perfectionnement constituent cependant un bon indicateur de progrès. L'atteinte de niveaux plus élevés de formation et de perfectionnement au cours des trois prochaines années constituerait un des éléments essentiels à la base même d'une organisation apprenante. Une fois la formation et le perfectionnement bien ancrés dans l'environnement de travail des individus, d'autres activités d'apprentissage pourront être plus facilement poursuivies.

ENGAGEMENT 6

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À DÉTERMINER LES OBLIGATIONS COLLECTIVES FONDAMENTALES ET LES BESOINS DE CONNAISSANCES COMMUNES DE SES GESTIONNAIRES. ELLE S'ENGAGE ÉGALEMENT À OFFRIR DES POSSIBILITÉS DE FORMATION, D'APPRENTISSAGE ET DE PERFECTIONNEMENT QUI RÉPONDRONT À SES BESOINS, ET À RESPECTER SES OBLIGATIONS EN TANT QU'EMPLOYEUR EN MATIÈRE DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT.

Les gestionnaires de la fonction publique ont une responsabilité bien particulière; ils sont responsables de gens, et c'est par leur intermédiaire que des changements culturels se produiront. L'organisation doit, pour sa part, répondre aux besoins d'apprentissage des employés par le biais d'une approche coordonnée, menée de façon collective, afin d'obtenir des résultats probants et cohérents dans l'ensemble de la fonction publique. L'obligation de déterminer les besoins de connaissances communes des gestionnaires doit donc être respectée et les entités gouvernementales établies doivent être appelées à assurer l'accès à des possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage.

V. Engagements de principe (Suite)

ENGAGEMENT 7

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À FAVORISER ET À APPUYER LES EFFORTS DES EMPLOYÉS QUI CHERCHENT À AMÉLIORER LEURS QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES ET LEURS TITRES DE COMPÉTENCE PAR UN ENSEIGNEMENT STRUCTURÉ, POURVU QUE LA MISSION ET LES BESOINS OPÉRATIONNELS DE LEUR ORGANISATION SOIENT RESPECTÉS.

Conformément à la nécessité d'entretenir une culture de l'apprentissage, il faut appuyer les efforts des employés pour améliorer leurs qualifications professionnelles ou leurs titres et diplômes. Encourager ainsi les individus à se perfectionner et à améliorer leurs compétences et leurs qualifications professionnelles exigera une approche pratique qui pourrait favoriser des partenariats avec des universités ou collèges reconnus dans des domaines d'études spécialisés, ou encore la reconnaissance d'un plus grand nombre de titres et diplômes comme qualifications professionnelles. Cependant, quelle que soit la démarche adoptée, cet engagement doit appuyer la formation, le perfectionnement et l'apprentissage dans des domaines individuels de spécialisation, tout en tenant compte des obligations de l'organisation à respecter sa mission.

VI. Mesurer, reconnaître et évaluer les progrès

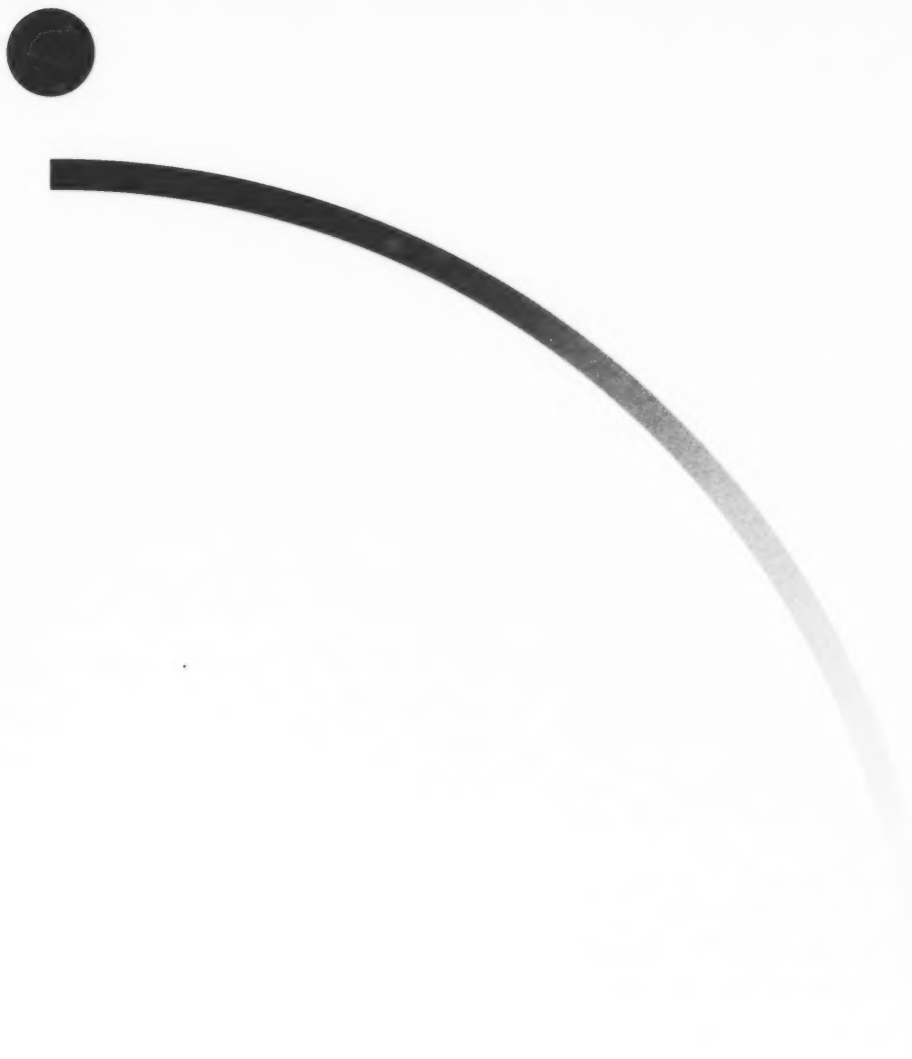
ENGAGEMENT 8

LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA S'ENGAGE À CE QUE LES MINISTÈRES REMETTENT DES RAPPORTS PUBLICS ANNUELS SUR LEURS ACTIVITÉS DE FORMATION, DE PERFECTIONNEMENT ET D'APPRENTISSAGE DE FAÇON À MESURER ET À RECONNAÎTRE LES PROGRÈS.

Pour une mise en application réussie de la présente politique, il faut pouvoir en relever et en mesurer les progrès. Même si les ministères et agences ont la liberté d'utiliser leurs propres méthodes pour faire rapport, il est entendu que la collecte de données sur la formation, le perfectionnement et l'apprentissage exigera au départ, chez certains, des efforts supplémentaires. Quoi qu'il en soit, à l'ère du savoir, alors que les investissements dans les personnes jouent un rôle crucial dans le succès d'une organisation, ces informations seront indispensables à la planification opérationnelle des ministères et à la détermination des priorités. Il sera également important de faire le lien entre les mesures d'évaluation des progrès de l'organisation et les rapports sur le rendement, afin d'assurer l'imputabilité des gestionnaires et des équipes de gestion dans l'implantation de politiques et de pratiques favorisant le développement d'une organisation apprenante.

L'élaboration d'une méthodologie commune constituera une étape clé dans la mise en place de mesures efficaces en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage. Des données cohérentes sont par ailleurs nécessaires pour effectuer les comparaisons d'une année à l'autre qui permettront de mesurer les progrès aux niveaux organisationnel et collectif. Le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement entreprend des travaux dans ce domaine, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique et le Centre canadien de gestion.

L'évaluation de l'impact des investissements dans la formation, le perfectionnement et l'apprentissage est un processus qui évoluera avec le temps. La présente politique, dont l'objectif est de promouvoir le développement d'une organisation apprenante, sera évaluée après trois années de mise en oeuvre et nécessitera peut-être des mises à jour au fur et à mesure que la fonction publique du Canada s'approchera de son objectif.



ANNEXE 3
CURRICULUM POUR GESTIONNAIRES : FONDEMENTS AUTOMNE 2001 - CONTENU DES COURS

Exigences liées aux fondements de l'entreprise publique

Gestion du secteur public : la toile de fond
G - 216

Ce cours d'une durée de trois jours offre aux gestionnaires qui entrent en poste les connaissances nécessaires pour être mieux en mesure de gérer dans le contexte d'une fonction publique en évolution rapide. Les gestionnaires découvriront les particularités de leur rôle au sein de la fonction publique du Canada et ce qui le distingue du rôle des gestionnaires qui oeuvrent dans d'autres secteurs. Le cours se divise en trois volets :

- Le contexte dans lequel évoluent les gestionnaires de la fonction publique
- Les priorités de la fonction publique
- Le rôle particulier des gestionnaires

Par une variété de méthodes et d'outils d'apprentissage, dont l'accès à des spécialistes et des discussions de groupe, vous vous familiariserez avec le contexte et les outils que vous pouvez employer comme gestionnaire pour relever efficacement les défis qui vous attendent et ainsi faire une différence dans votre milieu de travail.

Leadership axé sur les résultats
G - 306

Ce cours de leadership axé sur les résultats, d'une durée de trois jours, s'adresse aux gestionnaires ayant au moins deux ans d'expérience. Sous le thème du « leaders au service des autres », il invite chaque participant à étudier le rôle des valeurs et de l'éthique dans la vie d'un leader de la fonction publique, l'importance de tisser des liens au travail et avec ses partenaires, et la nécessité de bien communiquer et diriger le changement, et de se connaître à fond. Le cours se concentre sur deux des grandes maîtrises du leadership :

- La maîtrise personnelle : capacité de prendre conscience de soi, de connaître ses valeurs personnelles et son rôle comme leader
- La maîtrise interpersonnelle : aptitude à comprendre que le changement est l'essence du leadership et constitue à ce titre un processus que le leader partage en collaborant avec ceux qui travaillent avec lui

Ce cours est animé par des personnes qui ont une grande expérience du développement du leadership, mais sa réussite dépend en grande partie des « leaders au service des autres » qui y participent.

Domaines de connaissances essentielles communes

Gérer sa carrière pour réussir (Prendre le contrôle)
G - 218

Ce cours d'une durée de deux jours fait écho à la tendance consistant à encourager chaque individu à prendre en charge la planification et la gestion de sa carrière. La perpétuelle évolution des structures, de l'orientation et des modes de fonctionnement des organisations oblige les employés, ainsi que les gestionnaires, à définir et planifier différemment leur carrière.

À cette fin, vous devez tenir vos compétences et vos connaissances à jour. Ce cours contribuera à vos efforts de perfectionnement professionnel en vous aidant à identifier vos objectifs de carrière dans une optique plus large. Pendant ce cours, vous vous engagerez dans une mission personnelle et, à l'aide d'un nouvel outil d'apprentissage, vous élaborerez un plan d'apprentissage adaptable qui vous aidera à remplir cette mission. Autrement dit, vous serez encouragé à « *prendre le contrôle* » de vos décisions en matière de carrière et d'apprentissage afin d'obtenir de meilleurs résultats.

La gestion intégrée des ressources
G - 210

Dans le cadre de ce cours de trois jours, les gestionnaires d'expérience pourront discuter des grands concepts qui sous-tendent la gestion des affaires dans la nouvelle fonction publique, où il est essentiel de savoir élaborer et mettre en oeuvre une stratégie cohérente de gestion des ressources. Ce qui distingue ce cours, c'est l'importance qu'il accorde à l'intégration des ressources humaines, financières et de l'information.

Vous aurez l'occasion de réfléchir à votre rôle de décideur et d'éprouver votre capacité de prendre des décisions en matière d'affectation des ressources. Des exposés en matière de gestion pratique, des discussions de groupe et une étude de cas approfondie vous permettront de perfectionner vos compétences en gestion des ressources.

Habiletés et compétences de base

Gérer le rendement personnel (Une question d'énergie et d'autonomie) G - 217

Cet atelier d'une durée de trois jours enseigne le « software » du rendement optimal exigé des gestionnaires d'aujourd'hui. Inspiré des techniques qu'emploient les athlètes internationaux pour affronter la pression et garder leur concentration dans des situations très compétitives où les résultats comptent, cet atelier permettra aux gestionnaires de fournir un rendement beaucoup plus élevé, avec constance, et de tirer une plus grande satisfaction de leur travail.

Il s'agit d'un atelier fondé sur la compétence. Surnager n'a jamais engendré la satisfaction ni l'excellence. C'est en apprenant à mieux se connaître, en renforçant sa volonté et en maîtrisant quelques techniques fondamentales de « survie » que le gestionnaire peut s'adapter à l'évolution perpétuelle et au rythme trépidant du monde actuel. L'atelier vous présente ces aptitudes à la manière de blocs de construction, en vous donnant l'occasion d'ébaucher des plans de préparation mentale pour les aspects clés du rendement individuel, l'atteinte de buts ambitieux à long terme et les défis quotidiens à relever.

Gestion du rendement des personnes G - 215

Ce cours d'une durée de trois jours traite du contrat de rendement que concluent le gestionnaire et son employé. Cette entente jette les bases d'un partenariat destiné à susciter une amélioration du rendement, un résultat plus susceptible d'être obtenu si les objectifs visés sont définis clairement et si une relation de confiance existe. Ce cours donnera au gestionnaire les connaissances et les compétences nécessaires à l'atteinte de ces résultats.

Le cours met l'accent sur les principaux rôles que doivent jouer les gestionnaires dans la gestion de leurs ressources humaines. Étayé de modèles faciles à appliquer, le cours utilise une approche concrète et vous donne de nombreuses occasions de mettre en pratique les compétences nouvellement acquises. Il fait appel à divers outils, notamment des discussions en petits groupes, des questionnaires, des vidéos, des études de cas et des jeux de rôle. Vous serez encouragé à partager votre expérience personnelle avec les autres participants et avec un groupe d'experts.